

Diagnóstico de la Relación entre el Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional  
del Personal Administrativo de la E.S.E Hospital Universitario San Jorge

Jennifer Montoya Sánchez

July Esperanza Penagos Granada

Universidad Tecnológica de Pereira

Facultad de Ciencias Empresariales

Pereira, Colombia

2020

**Diagnóstico de la Relación entre el Liderazgo Transformacional y Clima  
Organizacional del Personal Administrativo de la E.S.E Hospital Universitario San Jorge**

Jennifer Montoya Sánchez

July Esperanza Penagos Granada

Trabajo final de Maestría presentado como requisito para optar al título de  
**Magister en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional**

Director:

Juan Carlos Castaño Benjumea

Universidad Tecnológica de Pereira

Facultad de Ciencias Empresariales

Pereira, Colombia

2020

## DEDICATORIAS

*A mi esposo por ser un apoyo incondicional y apretar mi mano en los momentos más bellos y difíciles de este proceso; y a mi familia, en especial a mi padre Carlitos desde el cielo, por creer en mí e inspirarme siempre.*

*Jennifer Montoya Sánchez*

*A Dios por darme la fortaleza y el respaldo para cumplir esta meta, a mis hijos María Victoria y Matías porque son mi motor de vida y cada día me inspiran a ser la mejor versión de mí.*

*July Esperanza Penagos Granada*

## AGRADECIMIENTOS

*Al Dios Todopoderoso por tan hermoso regalo y a mi familia que me acompañó y entregó lo mejor siempre. A mi compañera July Esperanza Penagos, los docentes Juan Carlos Castaño y Liliana Margarita Portilla por su acompañamiento y asesoría. Al Coordinador Médico del HUSJ Diomedes Tabima García, por su servicio constante. Y a la Universidad Tecnológica de Pereira por darme la oportunidad de desarrollar mis estudios de maestría, a través de su programa de Becas Jorge Roa Martínez.*

*Jennifer Montoya Sánchez*

*A mi esposo y compañero de vida por su soporte y comprensión, a mi madre por su presencia plena e incondicional y por siempre creer en mí, a los profesores Juan C. Castaño y Liliana Portilla por su asesoría y acompañamiento, a mi compañera Jennifer por su apoyo y por compartir sus conocimientos investigativos y a mi empresa para la cual laboro Scotiabank Colpatria SA, porque a través de su programa de becas académicas pude costear el pago de la maestría.*

*July Esperanza Penagos Granada*

## **Resumen**

El paradigma en el cual se sustentó esta investigación fue empírico-analítico, proceso metodológico de investigación de tipo explicativo observacional. Fue una investigación de tipo descriptivo, correlacional y transversal, ya que tuvo como objeto determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional del personal administrativo de la E.S.E Hospital Universitario San Jorge de la ciudad de Pereira Colombia, en un espacio de tiempo determinado. Además, de acuerdo con las herramientas estadísticas y datos utilizados en su proceso de desarrollo, se constituyó como un estudio de tipo cuantitativo.

En concordancia con lo anterior, la investigación partió del hecho de que los trabajadores se ven sumergidos en experiencias propias de su ambiente laboral y muy diversas entre sí, como la forma en que se relacionan y comunican con sus compañeros o líderes, sus condiciones laborales, políticas organizacionales y los estilos de liderazgo a los que están expuestos. Si dicho contenido no es gestionado de forma asertiva, se obtendrá un clima organizacional negativo y un equipo de trabajo a disgusto. Aspectos que afectarán su nivel de desempeño laboral y personal, y en consecuencia disminuirán el rendimiento general de la organización.

El instrumento utilizado contuvo veinte (20) indicadores relacionados y 80 preguntas con respuestas diseñadas según un diferencial semántico que, para la tabulación y análisis se convirtió en escala de Likert de 1 a 5, los ítems en conjunto arrojaron una percepción sobre el clima organizacional, el liderazgo transformacional y las variables de resultado. Adicional, se añadieron 4 preguntas relacionadas con la variable manejo de crisis, esto para obtener información respecto a la percepción de los empleados frente a la situación actual de pandemia por Covid-19.

Según el análisis estadístico de los resultados, se confirmó la hipótesis de investigación ( $H_I$ = “Las variables del liderazgo transformacional, tienen relación directa con las variables de clima organizacional”). En tal sentido, se estableció que la comunicación interna, la motivación, el manejo de relaciones y el reconocimiento por la labor que ejerza el líder sobre su equipo de trabajo, redundará positiva o negativamente en su clima organizacional. De modo especial sobre indicadores como consideración individual, estimulación intelectual e influencia idealizada atributos.

Finalmente, es de vital importancia que el personal directivo de la institución conozca el desarrollo y los resultados de esta investigación, con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejora con respecto al clima laboral, estilos de liderazgo, logro de resultados y manejo de situaciones de riesgo.

**Palabras clave:** liderazgo transformacional, clima organizacional, variables de resultado y manejo de crisis.

## **Contenido**

Resumen.....	5
Tablas .....	10
Figuras.....	12
Introducción .....	13
Capítulo I.....	15
Problema de Investigación .....	15
1.1 Antecedentes de la Idea.....	15
1.2 Situación Problema .....	24
1.3 Definición del Problema .....	26
1.4 Hipótesis o Supuestos .....	26
1.5 Objetivo General .....	27
1.6 Objetivos Específicos.....	27
1.7 Justificación .....	27
1.8 Beneficios que Conlleva .....	28
1.9 Limitaciones previsibles .....	29
Capítulo II .....	31
Marco Referencial.....	31
2.1 Marco Teórico.....	31

2.1.1 Empresas sociales del Estado.....	31
2.1.2 Clima organizacional .....	34
2.1.3 Liderazgo transformacional .....	44
2.2 Marco Conceptual .....	50
2.3 Marco Normativo .....	51
2.4 Marco Filosófico .....	53
2.5 Marco Situacional .....	54
2.6 Glosario .....	61
Capítulo III.....	62
Diseño Metodológico .....	62
3.1 Universo .....	62
3.2 Población o Muestra.....	62
3.3 Delimitación del Estudio.....	63
3.4 Etapas o Fases de la Investigación .....	63
3.5 Variables e Indicadores .....	64
3.6 Instrumentos para Recolección de Información.....	68
3.7 Procesamiento y Análisis de información.....	68
Capítulo IV .....	70
Análisis y Discusión de Resultados .....	70



4.1 Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional en Empresas Sociales del Estado.....	70
4.2 Relación entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional Percibidos.....	81
Capítulo V .....	114
Conclusiones y Recomendaciones .....	114
5.1 Conclusiones .....	114
5.2 Recomendaciones.....	116
Bibliografía .....	118
Anexos .....	122

## Tablas

Tabla 1 <i>Tipos de Clima Organizacional</i> .....	43
Tabla 2 <i>Sexo y Rango de Edad de los Encuestados</i> .....	74
Tabla 3 <i>Formación Académica de los Encuestados</i> .....	75
Tabla 4 <i>Tipo de Contratación de los Encuestados</i> .....	76
Tabla 5 <i>Jornada Laboral de los Encuestados</i> .....	77
Tabla 6 <i>Tiempo de Antigüedad en la Institución de los Encuestados</i> .....	77
Tabla 7 <i>Dependencias de los Encuestados</i> .....	78
Tabla 8 <i>Grupo de Variables y Resultados Estadísticos</i> .....	82
Tabla 9 <i>Validez y Confiabilidad - Clima Laboral</i> .....	83
Tabla 10 <i>Validez y Confiabilidad - Liderazgo Transformacional</i> .....	84
Tabla 11 <i>Validez y Confiabilidad - Variables de Resultado</i> .....	84
Tabla 12 <i>Validez y Confiabilidad - Manejo de Crisis</i> .....	85
Tabla 13 <i>Varianza Total Explicada</i> .....	86
Tabla 14 <i>Prueba de KMO y Bartlett</i> .....	88
Tabla 15 <i>Estadísticas de Fiabilidad Alfa de Cronbach</i> .....	90
Tabla 16 <i>Estadísticas de Fiabilidad Alfa de Cronbach Basada en Elementos Estandarizados</i> .....	92
Tabla 17 <i>Correlación General por Constructos de Variables</i> .....	106
Tabla 18 <i>Correlación entre las Variables Clima Organizacional y Liderazgo Transformacional</i> .....	107
Tabla 19 <i>Correlación entre las Variables Clima Organizacional y de Resultado</i> .....	108
Tabla 20 <i>Correlación entre las Variables Clima Organizacional y Manejo de Crisis</i> ..	109

Tabla 21 <i>Correlación entre las Variables Liderazgo Transformacional y de Resultado</i>	110
Tabla 22 <i>Correlación entre las Variables Liderazgo Transformacional y Manejo de Crisis</i> .....	111
Tabla 23 <i>Regresión Lineal entre Variables de Clima Organizacional y Liderazgo Transformacional</i> .....	111
Tabla 24 <i>Resumen del Modelo con Correlación de Pearson</i> .....	112

## Figuras

<i>Figura 1</i> Varianza .....	85
<i>Figura 2</i> Medida Kaiser-Meyer-Olkin de Adecuación de Muestreo .....	87
<i>Figura 3</i> Alfa de Cronbach .....	89
<i>Figura 4</i> Alfa Estandarizado .....	91
<i>Figura 5</i> Alfa de Cronbach Estandarizado Aplicado por Constructo .....	93
<i>Figura 6</i> Variables Clima Organizacional .....	94
<i>Figura 7</i> Variables Liderazgo Transformacional.....	96
<i>Figura 8</i> Variables de Resultado .....	97
<i>Figura 9</i> Variables Generales .....	98
<i>Figura 10</i> Variables Clima Organizacional por Dependencia.....	100
<i>Figura 11</i> Variables Liderazgo Transformacional por Dependencia .....	102
<i>Figura 12</i> Variables de Resultado por Dependencia .....	103
<i>Figura 13</i> Variables Manejo de Crisis por Dependencia.....	104

## **Introducción**

Las Empresas Sociales del Estado se presentan como entidades cuyo objeto es responder de forma efectiva a las necesidades presentes en la comunidad, en este caso de forma específica a las expuestas en su dimensión salud. Lo anterior, hace que su fin sea de vital importancia para la población en general y despliega un nivel de responsabilidad mucho mayor que el de otro tipo de entidades. Es por ello, que se hace fundamental que al interior de las organizaciones se vele por desarrollar una relación positiva entre el tipo de liderazgo ejercido y el clima organizacional percibido al interior de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, cabe mencionar que se han desarrollado múltiples trabajos investigativos encaminados a diagnosticar la relación existente entre los constructos liderazgo y clima organizacional, en su mayoría las conclusiones se han encaminado a manifestar la relación directa y significativa que existe entre ellos, y cómo al desarrollar el tipo de liderazgo correcto se tiene como resultado un clima organizacional positivo. Lo que finalmente se traduce en una alta satisfacción laboral en los trabajadores y por tanto en un nivel superior de productividad y eficiencia de las organizaciones en general.

Del mismo modo, la presente investigación estaba dirigida a determinar la relación existente entre el liderazgo transformacional y clima organizacional de los empleados administrativos del Hospital Universitario San Jorge de la ciudad de Pereira, a través de un proceso metodológico de investigación de tipo explicativo observacional.

Para dicho proceso, y después de resolver un número significativo de dificultades, debido no sólo a las características propias de la institución investigada sino también a la situación actual de pandemia por Covid-19, fue posible tener acceso al total de la población elegida para el diagnóstico, lo que permitió definir con claridad el nivel significativo de relación que existe entre

ambos ejes y sus respectivas dimensiones, factor que despliega la oportunidad a la entidad objeto de estudio y a otras coincidentes en su tipo, de desarrollar mecanismos direccionados a entender y gestionar en forma efectiva esta relación y sus múltiples incidencias.

## Capítulo I

### Problema de Investigación

#### 1.1 Antecedentes de la Idea

Tras haber realizado la búsqueda bibliográfica correspondiente a las temáticas que en esta investigación son estudiadas, se exponen a continuación las tesis que han sido desarrolladas a nivel internacional y nacional, que se consideran pertinentes al presente estudio.

##### *Internacionales.*

*Título. Tipos de Liderazgo y Satisfacción Laboral en el personal del Hospital Alberto Hurtado Abadía ESSALUD – La Oroya.*

*Resumen.* La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre los tipos de liderazgo y satisfacción laboral del personal del hospital Alberto Hurtado Abadía ESSALUD - La Oroya, 2018. El método que se utilizó fue el descriptivo, el tipo sustantivo descriptivo, el nivel descriptivo, el diseño fue descriptivo correlacional. La muestra estuvo constituida por 202 trabajadores del hospital mencionado, la recolección de datos se realizó con la “Escala de Liderazgo Organizacional - ELO” y la “Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)”. Para el procesamiento de datos se utilizó el programa SPSS versión 24, donde se realizaron la comprobación de hipótesis utilizando el coeficiente de Chi-cuadrado de Pearson se encontró que existe relación significativa entre las variables medidas, cuyo valor de significancia fue de  $0,000 < 0,05$ . Se concluye entonces que los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral se relacionan y se desarrollan simultáneamente, sin embargo, dependerá del tipo de liderazgo y las actitudes y decisiones que tome para generar la satisfacción de sus subordinados y la de ellos mismos (Moreno Damián & Padilla Campos, 2019).

**Título.** *Liderazgo transformacional y clima organizacional en trabajadores administrativos de la Red Salud Centro - Ayacucho.*

**Resumen.** La presente investigación, tuvo como objetivo general: “Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la Red Salud Centro. Ayacucho, 2018”. Para tal fin se realizó una investigación de diseño descriptivo correlacional, siendo la muestra de 30 trabajadores que laboran en la Red Salud Centro de Ayacucho. El muestreo fue no probabilístico, por conveniencia. Para la recolección de datos, se empleó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario para liderazgo transformacional y clima organizacional, siendo la confiabilidad alfa de Cronbach de 0.853 y 0.768, respectivamente; se tuvo como resultado que existe relación directa moderada entre estimulación intelectual y el clima organizacional en el personal de la Red Salud Centro de Ayacucho a razón de que el valor de  $Tau_b=0,690$ ; asimismo existe relación directa moderada entre motivación inspiracional y el clima organizacional en los trabajadores de la Red Salud Centro de Ayacucho, siendo  $Tau_b= 0,459$ ; del mismo modo existe relación directa modera entre influencia idealizada y el clima organizacional en el personal de la Red Salud Centro de Ayacucho teniendo el valor de  $Tau_b=0,527$  y la relación entre la consideración individual y el clima organizacional en el personal de la Red Salud Centro es directa alta siendo  $Tau_b= 0,876$ . Se concluye que la relación que existe entre liderazgo transformacional y clima organizacional es directa y fuerte en los trabadores de la Red Salud Centro de Ayacucho demostrado por el valor de  $Tau_b=0,853$ , asimismo siendo el valor  $p=0,000$  que es menor al nivel de significancia  $\alpha = 0,05$  se acepta la hipótesis alterna; por lo tanto, a regular ejercicio de liderazgo transformacional le corresponde un regular clima organizacional en el personal de la Red Salud Centro. Ayacucho 2018 (Valdez Palomino, 2018).



***Título.*** *Relación entre liderazgo transformacional y motivación del personal profesional del C.S. Pósope Alto.*

***Resumen.*** La presente Tesis titulada Relación entre Liderazgo Transformacional y Motivación del personal profesional del C.S. Pósope Alto- 2018, tiene como objetivo general establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la motivación del personal profesional del C.S. Pósope Alto y tiene como objetivos específico Identificar el nivel de liderazgo transformacional en el C.S. Pósope Alto, identificar el nivel de motivación del personal de salud del C.S. Pósope Alto, establecer la relación entre el liderazgo transformacional y motivación de los trabajadores el C.S Pósope Alto, establecer la relación entre las dimensiones de liderazgo transformacional y dimensiones de motivación de los trabajadores el C.S Pósope Alto. Asimismo esta investigación fue realizada con un enfoque cuantitativo, diseño no experimental de corte transversal y correlacional, se realizó en una población y muestra estuvo conformada por 37 trabajadores, tanto asistencial como administrativo del Centro de Salud Pósope Alto, a los cuales se les aplico un cuestionario conformado por 45 ítems , divididos en dos; 21 ítems para la variable de Liderazgo Transformacional y 24 ítems para la variable de Motivación Laboral, posteriormente de la recolección de datos y procesamiento mediante el SPSS.

23. Finalmente, el presente estudio concluyó que la hipótesis general de investigación es aceptada, ya que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral de los trabajadores (Inga Linares & Sayaverde Chavesta, 2018).

***Título.*** *Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima.*

**Resumen.** La presente investigación titulada: Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue -Lima, 2016”, tuvo como objetivo general determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue –Lima, 2016.El tipo de investigación según su finalidad fue sustantiva, de nivel descriptivo correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental transversal. La población estuvo formada por 331 trabajadores, la muestra fue por 50 trabajadores y el muestreo fue no probabilístico intencional. La técnica empleada para recolectar información fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron los cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico alfa de Cronbach. Se llegaron a las siguientes conclusiones: (a) el liderazgo transformacional no se relaciona ( $Rho=0.113$ ,  $p= 0.436$  mayor que  $0.05$ ) con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos (b) la estimulación intelectual no se relaciona ( $Rho=-0.068$ ,  $p= 0.641$  mayor que  $0.05$ ) con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos (c) la consideración individualizada no se relaciona ( $Rho= 0.160$ ,  $p= 0.267$  mayor que  $0.05$ ) con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos (d) la motivación e inspiración no se relaciona ( $Rho= 0.122$ ,  $p= 0.397$  mayor que  $0.05$ ) con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos e) la influencia idealizada o carisma no se relaciona ( $Rho= 0.069$ ,  $p= 0.635$  mayor que  $0.05$ ) con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos (Rojas Galván, 2017).

**Título.** *Liderazgo transformacional y gestión administrativa según el personal administrativo del Hospital Sergio Bernales - Lima.*

**Resumen.** La presente investigación, tuvo como objetivo general el determinar qué relación existe entre liderazgo transformacional y gestión administrativa según personal administrativo del Hospital Sergio Bernales – Lima, 2016; la población estuvo constituido por 175 personal Administrativos, en los cuales se ha empleado las variables: Liderazgo Transformacional y Gestión Administrativa.

La investigación es de tipo básica, de nivel descriptivo; presenta un diseño no experimental de tipo transversal – correlacional, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar el instrumento: Cuestionario de liderazgo transformacional en la escala de Likert, la escala usada fue del 1 al 5 (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre) y el cuestionario de gestión administrativa en la escala de Likert (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre), que brindaron información acerca del liderazgo transformacional y la gestión administrativa en sus dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

La investigación concluye que existe evidencia significativa para afirmar que: el liderazgo transformacional tiene relación significativa con la gestión administrativa según personal administrativo del Hospital Sergio Bernales – Lima, 2016 (Villalobos Cerna, 2017).

**Título.** *Satisfacción en equipos interprofesionales: relaciones interpersonales, liderazgo transformacional y clima de equipos en un hospital de Santiago, Chile. Un estudio de métodos mixtos.*

**Resumen.** Las organizaciones de salud son cada vez más complejas, la necesidad de tener numerosas profesiones para un abordaje integral de los problemas de salud se vuelve prioridad. El trabajo en equipo se presenta como el más efectivo y adaptivo para profesionales que precisan reconocer su interdependencia para el logro de metas. **Objetivo:**

Analizar los intercambios sociales y las relaciones con el liderazgo, el clima y la satisfacción de Equipos Interprofesionales (EI) en el ámbito hospitalario. **Metodología:** Investigación de método mixto secuencial explicativo (CUAN-CUAL). Primera fase con dos etapas (1) observacional, transversal y correlacional incluyendo una regresión lineal para la satisfacción en el equipo (SE), el liderazgo transformacional (LT), clima en el equipo (CE) y (2) el análisis de redes sociales para identificación de la estructura y las interacciones entre los miembros del equipo. Una muestra de 409 profesionales en 53 equipos en un hospital universitario de Santiago, Chile. Segunda Fase, Cualitativa con diseño descriptivo. Se entrevistó a 15 profesionales de EI con resultados extremos y media de la fase anterior. En la primera fase se utilizó estadística descriptiva, correlación, medidas de regresión lineal, además de cohesión y centralidad de la red social formal e informal. Fase cualitativa con análisis de contenido temático. Concluyendo con la integración de todos los resultados anteriores. **Resultados:** Hubo asociaciones significativas entre SE, LT y CE. La regresión lineal con SE como variable dependiente y ajustado por edad, número de miembros y tiempo en el equipo demostró que el CE (0,256 B) puede explicar en mayor medida la SE comparado con LT (0,168 B). La enfermera fue reconocida como LT informal por un 72% (66% -77%) y el médico por un 15% (10% -19%) de los miembros de EI. El análisis de redes formales muestra que la enfermera es la principal fuente de orientación para resolver los problemas del paciente y las redes informales que los profesionales tienden a agruparse dentro de la misma profesión. El análisis de redes de los equipos con resultados extremos en la variable SE presentó diferencias entre los de mayor y menor satisfacción en: cohesión (100% -25%), centralidad (100% -57%) e intermediación (100% -36%), respectivamente. El análisis cualitativo resultó en seis temas: el trabajo en equipo con objetivos comunes para la atención

centrada en el paciente; colaboración con horizontalidad en las relaciones; apoyo y reconocimiento entre los miembros y la claridad de las funciones y responsabilidades; buenas relaciones interpersonales y mayor enfoque en el paciente; innovación para el trabajo en equipo; liderazgo en el equipo y el liderazgo informal y compartido. La integración de los resultados mostró: SE requiere de la participación y la comunicación de los miembros, los objetivos comunes refuerzan el compromiso con una atención centrada en el paciente, roles definidos contribuyen al trabajo colaborativo y LT informal potencia el bienestar, facilita el diálogo y la innovación. **Conclusión:** El estudio demostró que el método mixto permitió un abordaje explicativo e integral a SE. El muestran una asociación significativa de la SE con CE y LT, pudiendo el CE explicar en mayor medida la SE, relevando además la importancia de la permanencia en los EI. Entre los significados atribuidos a los constructos destacan: objetivos compartidos, claridad de roles de las diferentes profesiones, horizontalidad de las relaciones y el diálogo entre los profesionales para efectivamente alcanzar los mejores resultados para el paciente (Espinoza Quiroz, 2016).

***Título.*** *Liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao.*

***Resumen.*** La presente investigación, tuvo como propósito establecer la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, en instituciones educativas de la ciudad Satélite Santa Rosa, Región Callao. Las variables investigadas fueron liderazgo transformacional y clima organizacional y sus dimensiones: identidad institucional, relaciones interpersonales y dinámica institucional. El tipo de investigación fue descriptiva y el diseño descriptivo correlacional. Se trabajó con una población de 103 docentes, empleándose las escalas de liderazgo transformacional de Segovia (2001), y de clima organizacional de Berrocal (2006),

ambos instrumentos tienen validez y confiabilidad. Los hallazgos en el presente estudio permitieron llegar a la conclusión que existe correlación positiva moderada y significativa el, 01, entre liderazgo transformacional y el clima organizacional en general (Morocho Cáceres, 2010).

### ***Nacionales.***

***Título.*** *Diagnóstico del clima organizacional del área de facturación de cuentas médicas de la E.S.E hospital San Rafael de Fusagasugá.*

***Resumen.*** Esta investigación tiene como fin Diagnosticar el clima organizacional con el que cuentan los empleados del Hospital San Rafael de Fusagasugá, en el área de facturación de cuentas médicas. Por medio de una investigación de tipo descriptivo con enfoque cualitativo, en la cual la técnica de recolección de información fue por medio de encuesta que se aplicó a los mismos colaboradores y los resultados se evidencian por medio de gráficas con sus correspondientes análisis. En donde los resultados evidencian que los colaboradores del área de facturación del Hospital San Rafael cuentan con jornadas de capacitación para su desarrollo profesional, algunos no se sienten a gusto con su salario, pero esto es debido a que le dejan más carga laboral de lo normal y las condiciones ambientales del área de trabajo son ocasionadas por factores externos del hospital. Y entre las principales recomendaciones esta que los colaboradores tengan la posibilidad de cumplir solamente las actividades que se encuentran estipuladas en su manual de funciones, al igual que los colaboradores que manejan horas extras o mayor carga laboral sean remunerados justamente y no con el mismo salario que los colaboradores que realizan únicamente las actividades diarias cotidianas. Es por ello que esta investigación permitió identificar las fortalezas y falencias que se presenta en esta área de trabajo, contribuyendo a mejorar la productividad laboral de la dependencia de facturación de

hospital San Rafael de Fusagasugá (Sarmiento Villalobos, Giraldo Villalba, & Pedreros Castillo, 2018).

***Título.*** *Características necesarias del liderazgo para mejorar el desempeño en el hospital militar regional de Bucaramanga.*

***Resumen.*** Las teorías de liderazgo evolucionan constantemente. Concretamente, la contribución de estas teorías es comprender los rasgos del carácter de una persona para determinar su potencial o su capacidad para dirigir una organización. También se trata de evocar, de acuerdo con los rasgos de carácter del líder, los estilos de liderazgo a los cuales será inducido a adoptar. Hablamos de un líder participativo, directivo o persuasivo o, más recientemente, de líderes situacionales o transformadores. Los superiores "transformacionales" son líderes que inspiran a sus empleados a compartir ampliamente sus visiones y estrategias. Estos líderes empoderan a sus empleados para llevar a cabo estas estrategias y les dan los recursos para desarrollar plenamente su potencial. Para complementar esta visión contemporánea del liderazgo, el ensayo muestra que los líderes transformacionales son particularmente buenos para liderar el cambio pacífico en las organizaciones (Franco Durango, 2018).

***Título.*** *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje.*

***Resumen.*** Esta investigación ha sido elaborada con el propósito de discutir el clima organizacional y las principales temáticas que los sustentan en el contexto de los cambios organizacionales. Se presenta una síntesis de la abundante literatura que existe sobre este tema. El abordaje es general, de modo que la discusión se realiza sobre los conocimientos y las experiencias que pueden ser aplicables a diversos tipos de organizaciones. Se describen sus orígenes, definiciones, dimensiones, modelos y teoría que lo sustenta, así como la relación que tiene con otros conceptos como satisfacción, motivación laboral, liderazgo y cultura

organizacional, todo ello con el fin de conocer el papel que cumple el clima en el funcionamiento interno de la organización.

El desempeño de los dirigentes incide directamente en el éxito de las organizaciones. Por ello, las características y habilidades necesarias para un líder se presentan en las principales teorías del liderazgo y las técnicas de dirección más importantes que le permitan gestionar el clima con mayor empeño, partiendo de la premisa que ser promotor de cambios es un rol gerencial, cuyo éxito en el desempeño estará determinado por la calidad del clima organizacional. Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el clima organizacional, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la productividad de la empresa o cualquier organización (Ramos Moreno, 2012).

## **1.2 Situación Problema**

Las Empresas Sociales del Estado tienen como finalidad la prestación de un servicio de salud eficiente y efectivo que cumpla con las normas de calidad establecidas para dicho propósito (Corte Constitucional, 1994). Sin embargo, existen algunos elementos como los incentivos no alineados con la calidad, la débil gobernanza y los múltiples actores con poca coordinación, que representan desatinos con respecto a lo decretado por la ley y a su vez uno de los espacios más complejos del acontecer nacional (Oscar & Barbosa, 2015). Es por ello, que nace el interés por diagnosticar la ya demostrada relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional de una entidad de dicha índole.



Existen diferentes estudios que aseguran que el clima laboral influye de forma directa sobre el comportamiento de los individuos, declaración que toma fuerza en aquellas empresas que han tenido interés por fortalecer esta área y han aumentado así de forma notable su productividad cualitativa y cuantitativa; teniendo en cuenta que desde una percepción positiva, el clima organizacional representa un papel determinante en el cumplimiento de los objetivos de la organización y aumento del desempeño laboral de los colaboradores.

Expuesto lo anterior, es importante reconocer el clima organizacional como aquellas características percibidas y/o experimentadas por los trabajadores en su ambiente laboral, variable que permite conocer detalles respecto al entorno cambiante de las organizaciones, determinar las necesidades puntuales de sus miembros y plantear posibles soluciones de mejora.

Cabe señalar, que el clima organizacional es a su vez determinado por distintos factores que pueden estar bajo control de la organización, entre ellos se podrían mencionar: la estructura organizacional, las estrategias implementadas para el logro de objetivos o las prácticas de liderazgo ejercidas. Distintas revisiones teóricas explican que el tipo de liderazgo desarrollado en la empresa antepone la percepción que tienen los trabajadores respecto a la realidad de la organización y finalmente repercute en su desempeño laboral.

Es entonces que el liderazgo transformacional se presenta como una influencia positiva sobre el clima laboral (Serrano Orellana & Portalanza , 2014), ya que se plantea como un estilo de liderazgo que busca el desarrollo de la consciencia en los trabajadores, inspirándolos a presentar una actitud participativa, que acepte y se comprometa con los propósitos organizacionales, situando el interés colectivo por encima del interés particular. Este es un tipo de liderazgo que se centra en el crecimiento laboral y personal de los trabajadores y que por

consecuencia fortalece el desempeño general de la organización (Bracho Parra & García Guiliany, 2013).

En efecto, el panorama actual en salud expone retos gigantes para las Empresas Sociales del Estado. El aumento progresivo de los costos en salud, por el alza en la expectativa de vida, las enfermedades crónicas y el alto desarrollo tecnológico, ofrece a estas entidades la posibilidad de tener grandes aciertos y/o fracasos. No obstante, surge la oportunidad de plantear estrategias que desarrollen el liderazgo transformacional y fortalezcan el clima laboral, para asegurar el cumplimiento óptimo del derecho a la salud y disolver las características negativas del contexto actual (Oscar & Barbosa, 2015).

### **1.3 Definición del Problema**

En ese orden de ideas se plantea diagnosticar ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional percibido por el personal administrativo del Hospital Universitario San Jorge (HUSJ) de la ciudad de Pereira?

### **1.4 Hipótesis o Supuestos**

$H_I$ = “Las variables del liderazgo transformacional, tienen relación directa con las variables de clima organizacional”.

$H_0$ = “Las variables del liderazgo transformacional, NO tienen relación directa con las variables de clima organizacional”.

## **1.5 Objetivo General**

Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional del personal administrativo de la E.S.E Hospital Universitario San Jorge

## **1.6 Objetivos Específicos**

- Identificar el liderazgo transformacional y el clima organizacional percibidos por el personal administrativo de la E.S.E Hospital Universitario San Jorge.
- Diagnosticar la relación existente entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional percibidos por el personal administrativo de la E.S.E Hospital Universitario San Jorge.

## **1.7 Justificación**

Debido al carácter cambiante de las organizaciones y sus características propias en la actualidad, los trabajadores se ven expuestos a constantes y múltiples experiencias dentro de su ambiente laboral, propias de las relaciones interpersonales, la comunicación, calidad del trabajo, toma de decisiones, lineamientos institucionales, procesos de renovación y tipos de liderazgo. Si estas vivencias no son equilibradas de forma satisfactoria se tendrá como resultado un clima laboral indeseado y un equipo de trabajo insatisfecho; consecuencias que finalmente serán expuestas en la calidad del servicio presentado al cliente final, considerando que afectan de forma directa el nivel de productividad del colaborador y por tanto el de la organización (Agudelo Loaiza, Echeverry Ríos, Echeverry Moreno, Beltrán Cárdenas, & Moreno, 2017).

En ese sentido, se hace indispensable el estudio del clima organizacional y el liderazgo transformacional como uno de sus principales determinantes, teniendo en cuenta que en la

actualidad las empresas deben adaptarse con mayor precisión a las necesidades de sus trabajadores, usuarios y entorno social (Gonzales Reyes, Paredes Núñez, Núñez López, Paredes Núñez, & Paredes Núñez, 2018).

Es así, que basándose en que el clima organizacional es una mirada administrativa que busca tener efectos positivos sobre aspectos como el ausentismo laboral, la motivación, las dificultades o facilidades de los trabajadores en su hábitat laboral, entre otros aspectos (Serrano Orellana & Portalanza , 2014). Esta investigación pretende realizar un aporte teórico, metodológico, social y académico al contexto que la enmarca y desde las temáticas ya mencionadas.

### **1.8 Beneficios que Conlleva**

Desde el aspecto teórico, esta investigación pretende realizar un aporte al ámbito de la salud en la ciudad, relacionando las variables ya mencionadas, estudio que a pesar de tener un amplio contexto en la literatura no ha sido desarrollado hasta el momento en la Institución y que, con seguridad, de ser atendido, tendrá una influencia positiva en dicha empresa y otras que guarden coincidencia con sus características organizacionales.

Desde otra perspectiva, este trabajo procura hacer un aporte metodológico a través del diagnóstico del nivel de relación entre el liderazgo transformacional y clima organizacional, variables posibles de cuantificar y gestionar para promover desde la alta dirección programas que beneficien el equilibrio y desarrollo de la organización. Asegurando la provisión de un entorno afectivo para el crecimiento personal y profesional de los trabajadores, ya que proyectos que desestimen la influencia de este tipo de variables sobre la actitud laboral diaria de las personas

impactarán negativamente los resultados financieros de la empresa (Agudelo Loaiza, Echeverry Ríos, Echeverry Moreno, Beltrán Cárdenas, & Moreno, 2017).

Por otra parte, esta investigación pretende efectuar una contribución social al reconocer que las Empresas Sociales del Estado (E.S.E) se constituyen como un instrumento de la nación para generar bienestar a la colectividad. Por lo cual, es fundamental para este estudio, determinar la influencia que tiene el liderazgo transformacional sobre el clima laboral de los trabajadores administrativos de la E.S.E Hospital Universitario San Jorge, y por consiguiente estimular la mejora en su calidad de vida, la de sus compañeros en el área asistencial y usuarios del sistema de salud. Lo anterior, con el objetivo de que el hospital visualice realidades internas y a través de ellas pueda crear estrategias que aporten al bienestar individual, colectivo y social (Manosalvas Vaca, Manosalvas Vaca, & Nieves Quintero, 2015).

Finalmente, esta investigación proyecta generar una contribución significativa a la maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional de la Universidad Tecnológica de Pereira, aportando a sus avances en investigación científica y por tanto a su proceso de acreditación como programa de alta calidad, además de dar a conocer los alcances ocupacionales de sus egresados, magísteres con la capacidad de participar activamente en el desarrollo de ámbitos organizacionales públicos y privados, teniendo como herramienta principal el aprovechamiento del talento humano.

## **1.9 Limitaciones previsibles**

La viabilidad de esta investigación en un inicio fue alta debido a que tuvo el aval de la E.S.E Hospital Universitario San Jorge para ejecutar su aplicación, al igual que la autorización para el uso del instrumento. Sin embargo, se presentó un considerable atraso en su aplicación

debido a la situación mundial presentada a causa de la pandemia por Covid -19, teniendo en cuenta que la institución pertenece al sector de la salud, el impacto fue alto.

Una limitación previsible fue que existiera alguna renovación de personal durante la aplicación del instrumento, lo que aumentó la dificultad en la recolección de los datos, ya que las dos personas que estaban acompañando el proceso dejaron de ser parte de la empresa justo iniciando el desarrollo de la investigación, motivo por el cual también se presentaron demoras.

Por lo demás, los recursos necesarios para el desarrollo de esta investigación fueron recursos logísticos de bajo costo aportados por las investigadoras a cargo o algunos con los cuales ya se contaba. Entre ellos se podrían mencionar material de papelería, transporte de las facilitadoras, y algunos elementos electrónicos como computador o celular.

## Capítulo II

### Marco Referencial

#### 2.1 Marco Teórico

##### 2.1.1 Empresas sociales del Estado

El Estado Colombiano mediante la Ley 100 de 1993 creó el Sistema de Seguridad Social, que, entre otros fines, se creó para garantizar la prestación de servicios de salud a los colombianos. Mediante esta ley se reglamentó el Decreto 1876 de 1994 (Agosto 3), con el cual se detallan las disposiciones generales para la creación, estructuración y funcionamiento de las Empresas Sociales del Estado (E.S.E). A continuación, se hará un reconocimiento de algunos aspectos del contenido del decreto.

### CAPÍTULO I

**ARTÍCULO 1º.- Naturaleza jurídica.** Las Empresas Sociales del Estado constituyen una categoría especial de entidad pública, descentralizada, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, creadas o reorganizadas por ley o por las asambleas o concejos.

**ARTÍCULO 2º.- Objetivo.** El objetivo de las Empresas Sociales del Estado será la prestación de servicio de salud, entendidos como un servicio público a cargo del Estado y como parte integrante del Sistema de Seguridad Social en Salud.

**ARTÍCULO 3º.- Principios básicos.** De conformidad con lo establecido en el artículo 73 del Decreto Ley 1298 de 1994, las Empresas Sociales del Estado, para cumplir con su objeto deben orientarse por los siguientes principios básicos:

**1. La eficacia**, definida como la mejor utilización de los recursos, técnicos, materiales, humanos y financieros con el fin de mejorar las condiciones de salud de la población atendida.

**2. La calidad**, relacionada con la atención efectiva, oportuna, personalizada, humanizada, continua, de acuerdo con estándares aceptados sobre procedimientos científico-técnicos y administrativos y mediante la utilización de la tecnología apropiada, de acuerdo con los requerimientos de los servicios de salud que ofrecen y de las normas vigentes sobre la materia.

**ARTÍCULO 4º.- Objetivos de las empresas sociales del Estado.** Son objetivos de las Empresas Sociales del estado, los siguientes:

- a. Producir servicios de salud eficientes y efectivos que cumplan con las normas de calidad establecidas, de acuerdo con la reglamentación que se expida para tal propósito;
- b. Prestar los servicios de salud que la población requiera y que la Empresa Social, de acuerdo con su desarrollo y recursos disponibles pueda ofrecer,
- c. Garantizar mediante un manejo gerencial adecuado, la rentabilidad social y financiera de la Empresa Social;
- d. Ofrecer a las Entidades Promotoras de Salud y demás personas naturales o jurídicas que los demanden, servicios y paquetes de servicios a tarifas competitivas en el mercado;
- e. Satisfacer los requerimientos del entorno, adecuando continuamente sus servicios y funcionamiento;
- f. Garantizar los mecanismos de la participación ciudadana y comunitaria establecidos por la ley y los reglamentos.



## CAPÍTULO II

### De la organización de las Empresas Sociales del Estado

**ARTÍCULO 5º.- Organización.** Sin perjuicio de la autonomía otorgada por la Constitución Política y la ley a las Corporaciones Administrativas para crear o establecer las Empresas Sociales del Estado, éstas se organizarán a partir de una estructura básica que incluya tres áreas, así:

a. Dirección. Conformada por la Junta Directiva y el Gerente y tiene a su cargo mantener la unidad de objetivos e intereses de la organización en torno a la Misión y Objetivos institucionales; identificar las necesidades esenciales y las expectativas de los usuarios, determinar los mercados a atender, definir la estrategia del servicio, asignar recursos, adoptar y adaptar normas de eficiencia y calidad controlando su aplicación en la gestión institucional, sin perjuicio de las demás funciones de dirección que exija el normal desenvolvimiento de la entidad;

b. Atención al usuario. Es el conjunto de unidades orgánico- funcionales encargadas de todo el proceso de producción y prestación de Servicios de Salud con sus respectivos procedimientos y actividades, incluyendo la atención administrativa demandada por el usuario. Comprende la definición de políticas institucionales de atención, el tipo de recursos necesarios para el efecto, las formas y características de la atención, y la dirección y prestación del servicio;

c. De logística. Comprende las Unidades Funcionales encargadas de ejecutar, en coordinación con las demás áreas, los procesos de planeación, adquisición, manejo, utilización, optimización y control de los recursos humanos, financieros, físicos y de información necesarios

para alcanzar y desarrollar los objetivos de la organización y, realizar el mantenimiento de la planta física y su dotación.

PARÁGRAFO. - A partir de la estructura básica, las Empresas Sociales del Estado definirán su estructura organizacional de acuerdo con las necesidades y requerimientos de los servicios que ofrezca cada una de ellas.

ARTÍCULO 6º.- De la Junta Directiva. La Junta Directiva de las Empresas Sociales del Estado de los órdenes nacional y territorial, estarán integradas de conformidad con lo establecido en el artículo 98 del Decreto-ley 1298 de 1994, así: una tercera parte de sus miembros serán representantes del sector político administrativo o, otra tercera parte representará al sector científico de la salud y a la tercera parte restante será designada por la comunidad.

PARÁGRAFO. - La composición de la Junta Directiva de la Empresa Social del Estado, se regirá por lo dispuesto en el Decreto 1257 de 1994. (Poder Ejecutivo Colombiano, 1994, págs. 1-6).

### **2.1.2 Clima organizacional**

**Introducción.** El desempeño laboral de un trabajador se encuentra influenciado no sólo por el concepto objetivo que tenga de sí mismo, de aquello que merece o es capaz de realizar, ese concepto se encuentra influenciado por una serie de variables que pertenecen a su hábitat laboral, como el estilo de liderazgo que recibe, la rigidez o flexibilidad de la estructura organizacional a la que pertenece o la opinión de sus compañeros, dichos factores le ofrecen una mirada subjetiva y consolidan el concepto final que tiene de su empleo y ambiente laboral en general.

De ahí que, los trabajadores permanezcan en constante interacción con su medio exterior, teniendo la necesidad de adquirir información, que posteriormente les otorgue una imagen de las

actitudes y/o acciones pertinentes para alcanzar el equilibrio deseado en su ambiente ocupacional, y que a su vez sea apto a las necesidades presentes de la organización. Convirtiendo esta última en un entorno psicológico constituido por las consideraciones de los trabajadores, grupos existentes dentro de la misma y otras formaciones sociales, que finalmente constituyen la conducta de la organización.

Por consiguiente, pensar el comportamiento de un trabajador como resultado único de su naturaleza individual resulta escaso, ya que es además consecuencia de una serie de características situacionales que determinan la manera en que piensa y actúa dentro de su ambiente laboral (Acosta & Vanegas, 2010).

En definitiva, se hace indispensable que las empresas conozcan con detalle el concepto que enmarca dicho panorama, señalado como *clima organizacional*, del mismo modo sus orígenes, antecedentes, definiciones, características y dimensiones.

***Orígenes y antecedentes.*** La *psicología organizacional* conocida anteriormente como psicología industrial tuvo origen oficial en el siglo XX, fue entonces cuando temas como la selección de personal y la remuneración por el trabajo tomaron importancia en el mundo empresarial. La investigación científica empezó a desarrollar temas como la motivación, los valores y las relaciones interpersonales dentro del ámbito laboral, con el fin de aportar al aumento del bienestar de los colaboradores. Los psicólogos a su vez centraron su atención en las consecuencias derivadas de aspectos como el cansancio o la rutina, sosteniendo que dichas variables afectaban de forma negativa la productividad laboral. Del mismo modo, se estudiaron temas como la percepción, la capacidad de aprendizaje, la personalidad y el tipo de liderazgo ejercido por los empleados.

En consonancia con lo anterior, la psicología organizacional empezó a desplegar estrategias para seleccionar personal acorde con la cultura de cada organización, planteando que las competencias de cada persona debían adaptarse a las necesidades de su labor y de ese modo aportar al cumplimiento del propósito organizacional.

Como resultado de la aparición de esta nueva rama de la psicología, nace el término de *clima organizacional*, que según la literatura fue definido en los sesenta por Lewin como “la totalidad de los hechos que determinan la conducta de un individuo” (pág. 8), haciendo hincapié en la interacción del hombre con su contexto.

A su vez, otros autores hablaban de que el interés por estudiar el clima organizacional suscitaba en la aparente influencia que tenía todo el sistema de trabajadores que conformaban la organización sobre sus modos de sentir, pensar y actuar, lo cual finalmente determinaba la naturaleza de la empresa y su crecimiento. Desde la psicología cognitiva, la preocupación por examinar el término radicaba en la concepción que tenían los empleados respecto a su entorno laboral, como adquirían información del mismo y la procesaban para de ese modo generar determinadas conductas, lo que daba campo a identificar en qué orden la percepción afectaba la realidad misma.

Finalmente, Rensis Likert resaltó que la respuesta de una persona frente a una determinada situación era el resultado de la percepción que tenía de la misma, de ahí el interés por comprobar a través de la teoría del clima organizacional, que la percepción de cada individuo era distinta y definía su conducta general dentro de la organización. Por su parte, Brunet planteó que los orígenes del concepto no eran lucidos, ya que constantemente se confundían con los de la noción de cultura e incluso liderazgo organizacional. No obstante, con el paso de los años el

término ha sido ampliamente examinado, lo que permite actualmente conocer con detalle su conceptualización.

### ***Definiciones.***

La fundamentación teórica del clima organizacional tiene inicios en los estudios de Lewin (1951), quien afirma que la conducta de un empleado no es resultado aislado de sus características personales, sino que influyen en él los componentes mismos de la organización y la percepción general que tenga el empleado de su ambiente.

Más tarde, Morse y Reimer (1956) plantean que el clima organizacional se refiere a la influencia que tiene la participación de los empleados en la toma de decisiones sobre sus resultados finales. Descubren y afirman, a través de sus estudios, que cuanta más participación exista en la variable toma de decisiones, mayor será el porcentaje en variables como la lealtad, actitud, interés y desarrollo del trabajo en los colaboradores.

Posteriormente, Litwin y Stringer (1968) aseguran que el término hace referencia a los efectos subjetivos percibidos del sistema y estilo de dirección que sean desarrollados en la organización, así como de otros aspectos influyentes entre los que se encuentran la motivación, actitud, creencias y valores de los individuos laborantes.

En ese mismo año, Tagiuri (1968) expuso que el clima organizacional es una cualidad relativa que hace parte del ambiente laboral interno de una empresa, que viven sus involucrados y determina en gran medida su comportamiento.

Enseguida, Campbell (1976) expresó que la estructura y procesos llevados a cabo dentro de la organización, dan como resultado un clima laboral que su vez incide en el comportamiento de los empleados.

Por su parte, Brunet (1987) significó el término como las percepciones de los trabajadores respecto a su ambiente laboral, influenciadas por los valores, actitudes u opiniones personales; y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad, determinadas no sólo por las variables personales ya mencionadas sino también por las características del medio físico de la organización. Definición en la que se consideran términos como la supervisión, el liderazgo, los conflictos y los sistemas de recompensa - castigo.

Más adelante, Robbins (1990) define clima organizacional como la personalidad de la organización y Chiavenato (1990) expone que es el medio interno y externo de una organización y que factores como los reglamentos, las políticas, las etapas de la vida del negocio, el liderazgo, entre otros, son aspecto que influyen sobre la conducta de los empleados y finalmente sobre el desempeño laboral de la organización.

En síntesis, la definición de clima organizacional está conformada por distintos elementos, así:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. (Ramos Moreno, 2012, pág. 20).

### ***Características.***

El clima es un componente organizacional formado por múltiples dimensiones. Dentro de una empresa puede ser analizado en términos de tamaño o estructura empresarial, formas de comunicación, estilos de liderazgo, entre otros. Algunas de sus principales características son:

- El clima es una composición de distintos factores situacionales, dichos factores pueden variar y no modificarlo.
- Dentro de los factores intervinientes se pueden encontrar características como la conducta, las aptitudes, expectativas, realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima puede permanecer en el tiempo o no, ya que es posible que sea modificado por alguna intervención particular.
- El clima es un componente externo a los individuos, estos últimos son incluso uno de los elementos que influye en su naturaleza.
- El clima es independiente al puesto de trabajo, por lo cual es posible observar distintos climas en una misma posición laboral.
- El clima es extraído de las características externa, por lo tanto, está sujeto a la percepción del actor u observador.
- Es de fácil medición aun cuando en ocasiones resulte difícil caracterizarlo.
- Influye de forma directa sobre la conducta de sus involucrados.

Todos estos factores se relacionan entre sí formando un concepto final del clima en cada organización. Así como en una persona sus características individuales constituyen la noción que se tiene de su personalidad, el clima podría ser lo que representa la personalidad de cada organización.

Hecha esta salvedad, se constituye como un componente de naturaleza dinámica y de especial atención, pues según sea su estado influirá de forma positiva o negativa sobre la imagen que tiene y da la empresa de sí misma, al igual que sobre sus niveles de productividad.

Como en las personas, las organizaciones pueden ser o no conscientes del concepto que representan, se hace fundamental que lo reconozcan y estimulen los cambios necesarios para alcanzar con mayor efectividad sus objetivos propuestos.

### ***Dimensiones.***

En relación con las dimensiones del clima se puede observar, por medio de la literatura, que no existe un consenso global respecto al número de dimensiones que deberían ser evaluadas. Distintos investigadores presentan diferentes alternativas que no sólo varían en cantidad sino también en naturaleza. No obstante, para el caso de esta investigación se expondrán las clasificaciones construidas por Likert, Litwin y Stringer.

La herramienta más comúnmente utilizada por las organizaciones para la medición del clima es la traducción de los cuestionarios de Likert, El perfil de las características organizacionales, el cual calcula la percepción del clima basado en 8 dimensiones, así:

1. Métodos de mando: el modo en que es ejercido el liderazgo para lograr influenciar a los trabajadores.
2. Características de las fuerzas motivacionales: métodos utilizados para aumentar la motivación y suplir las necesidades de los colaboradores.



3. Características de los procesos de comunicación: las formas de comunicación utilizadas en la organización.
4. Características de los procesos de influencia y de interacción: la importancia de que los objetivos sean determinados de forma conjunta entre los miembros involucrados.
5. Características de los procesos de toma de decisiones: la congruencia de la información en la que se fundamentan las decisiones y la manera en que son distribuidas las ocupaciones.
6. Características de los procesos de planificación: los métodos utilizados para el establecimiento de objetivos y directrices.
7. Características de los procesos de control: la forma de llevar a cabo y distribuir el control dentro de la organización.
8. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: la programación y capacitación proyectadas (Ramos Moreno, 2012).

Por otra parte, Litwin y Stringer miden la percepción de los colaboradores respecto al clima laboral en 6 dimensiones:

1. Estructura: percepción de las obligaciones, reglas y políticas de la organización.
2. Responsabilidad individual: sentimiento de autonomía, sentirse su propio jefe.
3. Remuneración: percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

4. Riesgos y toma de decisiones: percepción del nivel de reto y riesgo, tal y como se presenta en una situación de trabajo.
5. Apoyo: los sentimientos de apoyo y amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto: la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opinión. (Ramos Moreno, 2012, pág. 77).

### ***Medición.***

En consonancia con lo anterior, es posible establecer que existen múltiples métodos para llevar a cabo la medición del clima organizacional. Algunos diseñados de forma tal que pueden ser utilizados en organizaciones de distintas índoles, y otros desarrollados de forma particular para organizaciones con características específicas. Sin embargo, en lo que sí coinciden todos ellos es en el hecho de que, en su mayoría, tienen como base fundamental los planteamientos teóricos expuestos por los destacados investigadores, George Litwin y Rensis Likert.

El primero de ellos planteó un método de medición basado en el liderazgo y sus características. Más tarde, en unión con el Dr. Stringer expusieron un instrumento que contenía nueve dimensiones y que permitía profundizar en el tema de productividad y su correlación con la motivación.

El segundo por su parte, tras numerosas investigaciones creó un sistema de gestión participativa al cual denominó IV, a causa de los tipos de clima que según el autor podían darse dentro de una organización, los mismos fueron distribuidos y conformados de la siguiente manera (Romero Vélez, Souto Anido, & García Rondón, 2018):

Tabla 1

*Tipos de Clima Organizacional*

Clima de tipo autoritario		Clima de tipo participativo	
Sistema I	Sistema II	Sistema III	Sistema IV
Autoritarismo explotador:	Autoritarismo paternalista:	Consultivo:	Participativo en grupo:
En este tipo de clima los líderes no confían en su equipo de trabajo. Existe una relación entre ellos marcada por el miedo, el castigo y la amenaza. Las decisiones y objetivos son desarrollados por la dirección y sólo se informa a los trabajadores lo que va a suceder o deben hacer.	En este caso existe una relación enmarcada por la confianza condescendiente. El método recompensa - castigo es el más utilizado para motivar a los trabajadores. Las decisiones son en su mayoría ejercidas desde la cima, algunas son consultadas con los niveles inferiores.	En esta clase de clima los trabajadores tienen la confianza de la dirección. A pesar de que las decisiones son tomadas en los niveles superiores, se permite a los empleados tomar decisiones que conciernen a su área laboral. El método recompensa - castigo es utilizado con poca frecuencia y se vela por atender las necesidades, estima y prestigio de los empleados.	En este tipo de clima se trabaja de forma sistémica, los líderes confían plenamente en los integrantes de su equipo. Los objetivos y decisiones son ejercidos de manera conjunta según corresponda. La comunicación se da en todos los sentidos (descendente, ascendente y lateral). Los trabajadores son motivados a través de la implicación activa en todos los procesos de los cuales hacen parte.

**Nota.** Adaptada para esta investigación desde: (Aburto Pineda & Bonales Valencia, 2011).

En síntesis, cada organización elegirá según su criterio, cuál será el mejor instrumento de medición teniendo en cuenta sus características propias, necesidades o propósitos.

Dicho lo anterior, y tras haber profundizado en el tema de clima organizacional, es preciso continuar con la siguiente temática que enmarca esta investigación, *liderazgo transformacional*.

### **2.1.3 Liderazgo transformacional**

Actualmente existe una necesidad latente en las organizaciones de líderes que trasciendan de lo cotidiano, personas que no sólo se dejen guiar por indicadores que establecen límites para el desempeño y que dejen de ver a los empleados, simplemente, como un recurso para el cumplimiento de metas corporativas. La modernización tecnológica y de saberes ha creado un reto para el sistema, las organizaciones de hoy exigen dirigentes que motiven a través de la experiencia y el conocimiento, capaces de diagnosticar las necesidades de su entorno, gestionarlas correctamente, fomentando la creatividad, satisfacción, crecimiento y entusiasmo de sí mismo y de las personas que le rodean.

En este sentido, para referirse a un liderazgo capaz de lograr lo anteriormente mencionado, es preciso abordar y entender una de las corrientes más analizadas en el mundo empresarial, la misma tiene origen en los estudios realizados por Robert House (1977) (Silva Peralta, Olsen, Pezzi, & Sanjurjo, 2016) acerca del liderazgo carismático y James McGregor Burns (1978) (Ruíz Palomino, Ruíz Amaya, & Martínez Cañas, 2007) respecto al liderazgo transformador; estos a su vez, forjaron bases para las investigaciones desarrolladas por Bernard M. Bass (1985) y Bruce J. Avolio (1990) bajo el concepto de *Liderazgo Transformacional*.

Teniendo en cuenta lo anterior, y para el avance de esta investigación, se desarrollará a continuación una revisión del contexto teórico que enmarca el tema de liderazgo transformacional, sus definiciones, factores, ventajas, desventajas y características.

***Definición.***

Es un estilo de liderazgo que busca provocar un cambio positivo y valioso en la relación líder - seguidor, y que ofrece efectos bidireccionales en beneficio de la colectividad (Cruz Ortiz, Salanova, & Martínez, 2013).

Según Bass en el año 1985, el liderazgo transformacional propone que las personas que componen un grupo hagan más de lo que ellas mismas esperan hacer, logrando avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación, y produciendo como consecuencia cambios significativos en las personas, organizaciones y sociedad en general, para el logro de objetivos comunes.

Además, a través del modelo transformacional de liderazgo, se pretende rediseñar percepciones, expectativas y aspiraciones de los empleados, considerando las necesidades humanas, en especial las que tienen que ver con el ámbito de lo personal, ya que se considera la autoestima, auto realización y el autocontrol. Permitiendo modificar las prioridades individuales en dirección al logro de objetivos colectivos y causando un efecto multiplicador que estimula el desarrollo en cada individuo (Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006).

Desde otra mirada, Northouse en 2001 refirió que el liderazgo transformacional es un proceso en que el individuo desarrolla relaciones que impulsan la motivación y la moral individual y colectiva, permitiendo que el líder responda oportunamente a las expectativas de sus seguidores y les ayude a desarrollar su potencial al máximo nivel (Cruz Ortiz, Salanova, & Martínez, 2013).

El liderazgo transformacional se preocupa por valorar, retener y desarrollar el talento humano que tiene en su empresa, motivo por el cual se genera una visión compartida que promueve la cooperación y el logro de objetivos. Con base en lo anterior, se pueden resaltar los componentes básicos que conforman esta teoría. Se refieren al conjunto de elementos necesarios para lograr la implementación del liderazgo transformacional en las organizaciones. Según Bass y Avolio (Hernández Gracia & Duana Avilar, 2018), incluyen:

**1. Consideración individualizada:** por medio de la cual se busca atender e interactuar con cada empleado de forma individualizada, seguir y escuchar sus necesidades y preocupaciones, permitiendo celebrar la contribución individual, a fin de proveer retos y oportunidades. La inteligencia emocional se utiliza como herramienta para relacionarse con el equipo. El líder tiene habilidades como la escucha activa y facilidad de comunicación. El cuidado, la empatía y la competencia para proveer retos y oportunidades que para los otros son herramientas de desarrollo.

**2. Estimulación intelectual:** el líder transformacional provee retos y oportunidades que ayudan a sus seguidores para encontrar las mejores soluciones a los problemas o situaciones difíciles, empoderándolos y estimulando el desarrollo de habilidades como la reflexión, creatividad y estimulación intelectual.

**3. Motivación e inspiración:** se trata de convencer al equipo de alcanzar un desempeño superior. El líder tiene la capacidad para motivar, empoderar e inspirar el logro de resultados mayores a los esperados, alentando a su equipo a creer en sus capacidades, convenciéndoles de que a través del esfuerzo extra se lograrán los objetivos planteados.

**4. Influencia idealizada o carisma:** en esta dimensión el líder demuestra que tiene sentido con propósito visionario e inspirador. Son percibidos como carismáticos y se les describe

como íntegros, confiables y con un alto grado de moralidad (Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006) lo que les permite ganarse el respeto de sus seguidores.

**5. Tolerancia psicológica:** se refiere al proceso de incentivar en los trabajadores la capacidad de exponer los conflictos y críticas. A través del buen sentido del humor, el líder resuelve situaciones de conflicto (Bracho Parra & García Guiliany, 2013)

### ***Ventajas y desventajas.***

Este modelo representa características que pueden ser muy beneficiosas al momento de administrar una empresa, sin embargo, este tipo de liderazgo se puede encontrar con algunos aspectos que pueden no ser tan favorables, motivo por el cual se pueden destacar los siguientes aspectos:

#### ***Ventajas.***

- Se estimula la autoestima del trabajador: tratándole con dignidad y construyendo vínculos de confianza, dándole oportunidades de crecer profesionalmente.
- Favorece el desarrollo de habilidades sociales: en el ámbito empresarial de la actualidad, se valora la capacidad de relacionarse, estimular el diálogo y fomentar el clima laboral sano que propicie ideas renovadas.
- Aprendizaje corporativo: se enfatiza que el aprendizaje es una fuente directa del conocimiento, los errores se toman como oportunidad de mejora.
- Crea un clima propicio para nuevas ideas: la participación y el sentido de la igualdad, proveen escenarios en lo que las ideas y propuestas fluyen con naturalidad.
- Reforzamiento de los equipos de trabajo: mejorando los canales de comunicación y rediseñando las responsabilidades de cada rol.

- Aumento del nivel de compromiso: motivando a sentir la identidad corporativa como propia, esto se logra cuando los empleados sienten que sus acciones y propuestas son acogidas por la organización (AEA Business School, 2015).

#### ***Desventajas.***

- No todos los líderes pueden ser transformadores.
- Resultados visibles a largo plazo.
- La confianza puede ser confundida con abuso: un superior puede sobrecargar un empleado alegando que confía plenamente en su desempeño.
- Asumir que hay motivación: uno de los errores más comunes es creer que todos los empleados se encuentran motivados.

#### ***Características.***

Son elementos que determinan las acciones que los líderes transformacionales deben ejercer en cualquier actividad sin importar el tipo de organización a la que se pertenezcan, algunas de ellas son:

**Carisma:** el líder debe ser carismático pues esto permite que los seguidores se sientan motivados hacia él por atributos como el trabajar de una forma novedosa, tener pensamiento creativo frente a las amenazas, explorar nuevos ambientes para evitar el statu quo; además estos atributos hacen que los seguidores se sientan seguros de su líder y dispuestos a imitar sus comportamientos. Así mismo, el líder actúa de forma proactiva y es el encargado de motivar en sus seguidores hacia un pensamiento no conformista, sino inquieto por el logro de objetivos.

Coincidiendo con lo anterior, se menciona que, a través de los logros personales, carácter y ejemplo el líder transformacional, logra que sus seguidores sientan motivación al logro de la visión compartida.



**Creatividad:** el aprendizaje estimula la creatividad para asumir riesgos, adicionalmente el líder transformacional estimula a sus seguidores a ejecutar las tareas de manera creativa e independiente. Es creativo, sabio e inteligente, asume la responsabilidad de dirigir y posee una clara visión de futuro.

El líder creativo debe ser un sujeto que asume el cambio como una oportunidad para superar paradigmas como el aprendizaje, visión prospectiva, innovación, entre otros.

**Interactividad:** el trabajo en equipo como herramienta de interactividad. La actuación interactiva permite la formación y el desarrollo personal y profesional de los seguidores.

Del mismo modo, la interacción del líder con sus seguidores facilita su colaboración y estimula cambios de manera conjunta. Aquí, los líderes motivan e incentivan el logro de los objetivos a través de la interacción con las personas y el entorno.

**Visión:** se trata de fomentar la participación de los seguidores en el propósito del logro de los objetivos, haciendo uso de habilidades comunicacionales que fomenten la disposición en el grupo y alienten la confianza en sus capacidades.

El líder debe generar la suficiente confianza en sus seguidores y un panorama lo suficientemente claro respecto de los propósitos a alcanzar, logrando que el actuar del grupo sea el mismo en presencia de él o en su ausencia. Debe tener la cualidad de informar, guiar y orientar a sus seguidores con el fin de direccionarlos a la visión, objetivos y valores organizacionales.

**Ética:** un líder transformacional acoge y respeta las normas éticas por voluntad, no por imposición; construye confianza y credibilidad, mediante valores claramente establecidos y además los promueve y defiende. En este caso, la ética es la competencia de actuar de forma correcta, apegado a valores o códigos de conducta, desvinculándose del ámbito emocional.

**Orientación a las personas:** el líder promueve a través de su conducta empática una comunicación efectiva, respeta y celebra los aportes individuales, generando en los seguidores voluntad de desarrollo personal y motivación hacia sus tareas. El líder establece relaciones estrechas pero respetuosas con sus seguidores y entorno.

**Coherencia:** el líder debe procurar la armonía entre lo que piensa, dice y hace, sin dejar de ser adaptable cuando sea necesario para la organización. Al mismo tiempo, está llamado a lograr el éxito en la estrategia empresarial, manteniendo la coherencia entre el pensamiento, la palabra y la acción.

## 2.2 Marco Conceptual

A continuación, se refieren algunos conceptos que respaldan la presente investigación.

- Las *Empresas Sociales del Estado* (E.S.E) corresponden a entidades públicas descentralizadas las cuales tienen por misión la prestación de servicios de salud. Fueron creadas por el Estado mediante la Ley 100 de 1993, su régimen especial se describe en los artículos 194 al 197 y tienen el propósito de convertir a los hospitales públicos en entes administrativos descentralizados con autonomía financiera y patrimonio propio de la nación o de las entidades territoriales (pág. 93).

- Los *Entes Administrativos Descentralizados* hacen parte de la rama ejecutiva y se encargan de cumplir funciones administrativas, prestar servicios públicos o realizar actividades industriales o comerciales que corresponden al estado, por ser descentralizados tienen autonomía para el ejercicio de sus actividades y gozan de independencia administrativa y patrimonio propio, adicional están sujetas a control político por parte de la dirección del órgano administrativo al cual están adscritos (Gobierno Nacional, 1998).

- El *Clima Organizacional* es el ambiente o características laborales percibidos por los trabajadores, este a su vez influye en su conducta laboral y por tanto en la productividad final de la organización, por lo cual cobra relevancia analizar los conceptos que proponen autores como Likert, Litwin, Stringer, entre otros, y que se exponen en el marco teórico de esta investigación.

- El *Liderazgo Transformacional* es un estilo moderno de liderazgo que busca estimular la motivación y el compromiso interno de los empleados, con el propósito de lograr el desarrollo de su máximo potencial como individuos y trabajadores, por consiguiente busca el compromiso con la misión organizacional y el logro de los objetivos corporativos. Se resaltan los autores Bass y Avolio como principales exponentes de esta corriente, describiéndose sus características y particularidades en el marco teórico de este estudio.

### **2.3 Marco Normativo**

En las últimas décadas el sistema de salud en Colombia ha presentado cambios sustanciales. Después de las reformas realizadas al sistema en la Ley 100 expedida el 23 de diciembre de 1993, dejó de ser un sistema que financiaba esencialmente la oferta pública en salud, para convertirse en uno enfocado a subsidios a la demanda, a través del régimen contributivo y subsidiado.

Desde entonces Colombia ha tenido un aumento considerable en su porcentaje de cobertura, se incrementó su gasto público sectorial, lo que proyectaba tener grandes beneficios para el país en el sector salud. No obstante, dicha transformación llegó acompañada de múltiples limitaciones como la forma en que está constituida la provisión de los servicios, su calidad y acceso, la escasez de los recursos y su mal manejo, las crisis financieras de los hospitales, el esquema de los planes de atención, entre otros (Bonet Morón & Guzmán Finol, 2015). Factores

que han entregado un panorama desalentador y que tiene al sector en un colapso que pareciera no tener alternativas.

Es por ello, que a concepto de esta investigación se hace fundamental conocer el contexto legal que enmarca las temáticas aquí estudiadas, teniendo en cuenta que dichos panoramas afectan de forma directa los estilos de liderazgo y el clima organizacional que presentan las organizaciones.

Para comenzar, se mencionará el Decreto 1876 de 1994, el cual hace parte de la ya mencionada Ley 100 y es el que enmarca todo lo relacionado con las Empresas Sociales del Estado, naturaleza jurídica de la entidad en la cual será desarrollada esta investigación. En V capítulos expone sus disposiciones generales, organización, régimen jurídico, vigilancia y control.

Al mismo tiempo, es importante relacionar el código sustancial del trabajo, Ley 2663 del 5 de agosto de 1950, que es el conjunto de normas que regulan la relación entre empleados y empleadores y por supuesto ha sido sujetos a diversas reformas que finalmente buscan la defensa de los derechos de los trabajadores, procurando que la relación entre ambos actores sea enmarcada por la justicia y equidad.

En adición, el Artículo 25 de la Constitución Política de Colombia ubica el trabajo como un derecho fundamental, le da especial protección y le aplica como obligación condiciones dignas y justas para los trabajadores, horizonte que responsabiliza a las organizaciones a procurar por un ambiente laboral idóneo para el desarrollo de las responsabilidades laborales de los trabajadores.

En definitiva, existe un marco legal con suficiente cobertura, que si es conocido y ejercido con responsabilidad influirá en el desarrollo óptimo de variables como el liderazgo transformacional y clima organizacional.

## **2.4 Marco Filosófico**

Actualmente, las organizaciones están inmersas en un entorno menos estable, uno que cambia con rapidez y aumenta su nivel de exigencia cada vez más. La innovación es la palabra clave y el uso de las nuevas tecnologías el camino para llegar a ella. La atención está puesta en alcanzar ventajas competitivas sostenibles y ubicarse en el mercado como empresas que resuelven con efectividad las necesidades de sus usuarios, al tiempo que satisfacen a sus trabajadores desarrollando sus proyectos de vida en armonía con los propósitos de la organización.

En efecto, se pasó de concebir y aplicar la gestión del talento humano como un proceso netamente operativo, donde se desarrollaban prácticas administrativas como la selección, contratación, entrenamiento, remuneración y desvinculación, a posicionarla como un área estratégica dentro de la organización. Enfoque que reta a los líderes actuales a ejercer una dirección transformacional, en donde no sólo debe darse un óptimo desarrollo empresarial, sino que el mismo debe ser el resultado del crecimiento satisfactorio a nivel personal y profesional de las personas que conforman la organización.

Es por ello, que el interés investigativo de este estudio se centra en dos variables como el liderazgo transformacional y su influencia sobre el clima laboral, con el panorama actual en salud existe una necesidad inmensa de reestructurar los caminos y empezar a reconocer la importancia de que los trabajadores se sientan en un ambiente laboral seguro y agradable,

satisfacción que les permita trabajar con mayor efectividad y a su vez brindar un servicio basado en la calidad humana, partiendo del hecho de que el trato que reciben podría verse reflejado en el trato que otorgan al cliente final.

En conclusión, este estudio no sólo representa un interés investigativo personal, sino que es visto como una alternativa para proporcionar, al tipo de entidad que aquí se aborda, una solución a la sensación generalizada de que la prestación del servicio en salud, no sólo es inefectivo, sino que carece de humanización.

## **2.5 Marco Situacional**

Esta investigación se desarrolla en la E.S.E Hospital Universitario San Jorge de la ciudad de Pereira, municipio colombiano y capital del departamento de Risaralda, ubicado a 4 grados 49 minutos de latitud norte, 75 grados 42 minutos de longitud y 1.411 metros sobre el nivel del mar. Con una población de 488.839 habitantes, es la ciudad más poblada de la región del eje cafetero y la segunda más poblada de la región paisa, después de Medellín.

Está localizada en el centro de la región occidental del territorio colombiano, en un pequeño valle formado por la terminación de un contra fuerte que se desprende de la cordillera central. Hace parte del denominado Triángulo del Café y su ubicación la posiciona en el panorama económico nacional e internacional, estando unido vialmente con los tres centros urbanos más importantes del territorio nacional y con los medios tanto marítimos como aéreos de comunicación internacionales.

En ella se ubican numerosas empresas públicas e instituciones y organismos del Estado Colombiano, aloja las sedes de la Gobernación de Risaralda, la Asamblea Departamental, el Tribunal Departamental, el Área Metropolitana y la Fiscalía General. (Alcaldía de Pereira, 2019).

Por otra parte, y para dar continuidad al contexto situacional de esta investigación, se procede a compartir los principales aspectos de la reseña histórica de la Empresa Social del Estado Hospital Universitario San Jorge de Pereira, la cual se consultó en el sitio oficial del hospital (ESE Hospital Universitario san Jorge , 1887) y se complementó con información aportada por la oficina de dirección administrativa.

Su primer terreno fue donado en el año 1887 por parte de General Valentín Deazza, quien a su vez aportó la mitad de los instrumentos necesarios y la dotación de las camas, así como recursos para su construcción. Se construyeron 2 salas para iniciar el servicio y el 20 de abril de 1905 se dio al servicio el Hospital de Caridad.

El 6 de mayo de 1906 se consagra el Hospital a San Jorge, apóstol de la caridad, lo cual se legalizó a través del acuerdo 11 de 1913.

En 1918 mediante acuerdo se dispuso la construcción de las Salas de maternidad y cirugía y en 1922 mediante acuerdo fue creada la junta Beneficencia, que tendría a cargo el Hospital.

En 1930, el acuerdo del Concejo número 28 de marzo 14, dio el nombre a la clínica del Hospital en honor al señor Erasmo Carvajal, quien donó el terreno para su construcción en la calle 24 entre 4 y 5, y quien al morir legó al Hospital una cuantiosa suma de dinero con destino a la construcción de nuevos pabellones. En 1938 fue adquirido el terreno donde se construyó el actual hospital.

En 1949 se lleva el traslado a cabo, el edificio contaba con cinco pisos, salones para Cirugía, Urología, Maternidad, Ortopedia, Pediatría, Leprosos en tránsito y Enfermos delincuentes, ocho salas de Cirugía, Radiología, Laboratorio Clínico, Cocina, tres ascensores y autoclaves. Se dispuso que en los pisos 4 y 5 funcionara la Clínica Carvajal.

En 1950 el Doctor Santiago Londoño donó el primer equipo para radioterapia a la institución.

En octubre 30 de 1978 el ministerio mediante la resolución 010100, por considerar que esta institución constituía el centro de referencia de más alta tecnología en la región y desarrollaba programas de educación superior en el área de ciencias de la salud, le dio la categoría de Hospital Universitario.

En 1979, el concejo aprueba ampliar la capacidad hospitalaria, con adecuación y dotación del Departamento de Pediatría. En este mismo año se presenta un sismo de gran magnitud que lesiona estructuralmente la construcción del hospital, razón por la cual se acomete el reforzamiento estructural, el cual inicia el mismo mes y culmina en 1985.

En octubre de 1990, Minsalud lo clasifica en el nivel III de complejidad.

En 1993 en el acta 001 de diciembre 31, suscrita por el Gobernador y el Alcalde de Pereira, se transformó en una entidad descentralizada indirecta de segundo grado del tipo de las sociedades entre entidades públicas, denominada Hospital Universitario San Jorge. En 1994 el 4 de mayo con la resolución 0537 la Gobernación del Risaralda le reconoce la personería jurídica.

En 1995 se presenta otro sismo de gran magnitud el cual pone a prueba el plan hospitalario de Emergencias, con buenos resultados institucionales, la afectación fue en mampostería. En este mismo año mediante acta 001 de marzo 29 de 1995, suscrita por el Gobernador y el Alcalde de Pereira, se convirtió a la entidad en Empresa Social del Estado (E.S.E), tal como lo ordenó la ley 100 de 1993, reglamentado por el decreto 1879 de 1994.

En 1998 se presenta una grave crisis financiera que tuvo al borde del cierre al Hospital, la cual fue superada parcialmente.



En enero de 1999, se presenta otro sismo de gran magnitud, con severa afectación en el eje cafetero en su población y construcciones. El Hospital San Jorge fue centro de referencia de los pacientes del Quindío, Caldas, Norte del Valle, los daños en el Hospital Universitario San Jorge fueron en mampostería.

En el 2006, se efectúa la remodelación de los servicios de Hospitalización de Medicina Interna y Quirófanos y, fue iniciada en gineco obstetricia y recién nacidos, en este año fue aprobada la construcción del nuevo bloque de Urgencias.

EL 20 de Diciembre de 2007 se inaugura la nueva Central de Urgencias, la cual cumple con los más altos estándares de calidad y fue dotada con equipos de última tecnología.

Durante los días 29 al 31 de enero del 2008, se realizó inspección por la Superintendencia Nacional de Salud, dando reconocimiento a la gestión realizada por la E.S.E Hospital Universitario San Jorge, sobre el desarrollo del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad.

Mediante resolución No. 0558 de julio de 2008, se oficializó el nuevo logo-símbolo que identifica a la Institución. Para su creación, se realizó una convocatoria interna, siendo elegida la propuesta “el abrazo” de la Prof. Marisol Rodríguez M.

En el mes de junio de 2009, fueron seleccionados con participación de usuarios, empleados, familiares, estudiantes y proveedores, la imagen y el slogan que representan el compromiso institucional con el proceso de Acreditación y el mejoramiento de los servicios.

Con actos protocolarios, en los que participaron importantes personalidades como el Gobernador de Risaralda y el Secretario de Salud Departamental, en el mes de noviembre se dio apertura al nuevo pabellón de Intermedios, el cual requirió una inversión de \$210.000.000 y el Rinconcito de la Lactancia Materna, el cual se acondicionó y dotó con material audiovisual,

garantizando con ambas inversiones, sitios más cálidos, humanos y confortables a nuestros usuarios.

En el año 2010 se remodela las salas de quirófanos, neonatos y pediatría en cumplimiento a la certificación de habilitación en servicios de salud.

En abril del año 2013, se entregó la Unidad de Cuidados Intermedios Pediátricos, obra ejecutada con recursos propios. Con 7 cubículos independientes, dotados con equipos de la alta tecnología. En este mismo año se realizó la adecuación del espacio para el Área Administrativa, en donde se recuperó un área aproximada de 2 mil metros cuadrados, espacio que estaba subutilizado y adecuado con recursos propios de la Institución.

Dentro del programa Gerencial propuesto para la vigencia 2012-2015, se dio inicio a una serie de transformaciones tanto en remodelación física como tecnológica, la cual inició con la construcción de la Nueva Unidad de Cuidados Intensivos e Intermedios Adultos.

En Octubre del año 2014 se puso en funcionamiento la nueva Unidad de Cuidados Intensivos Pediátricos, Neonatales y unidad Hematoncológica de Adultos.

El proyecto que se entregó el jueves 25 de septiembre de 2014, comprende 5 cubículos en Cuidados Intensivos Pediátricos, con tecnología de punta para la atención del paciente crítico, 13 cubículos en Intensivos Neonatales (1 para aislados), 11 en intermedios neonatales (1 aislado) y 9 en cuidado básico. Así mismo la Unidad Hematoncológica de adultos que comprende 16 cubículos, 2 de ellos para pacientes aislados.

En agosto de 2015, se entregó la unidad de Ginecología y Unidad Crítica Obstétrica, con una inversión total de 1.193 millones entre su construcción y dotación, de los cuales 451 millones fueron aportados por Ecopetrol, el restante de recursos propios y 30 kits de camas donadas por la Universidad Libre de Pereira.

De otra parte, en lo relacionado con la entrega y remodelación del servicio de imagenología, se remodeló un espacio 340 metros cuadrados y se dotó con dos equipos especializados, Tomógrafo Multicorte de 16 cortes de baja dosis de radiación y Resonador Magnético Nuclear de 1.5 teslas.

Igualmente se dio apertura a la Nueva Unidad Renal de Hemodiálisis, Se Realizó la adecuación de los quirófanos, se remodeló el servicio de Urgencias con un número de camas para observación hombres de 32, mujeres 28 y salas de expansión de 22. En este mismo año 2015, se realizó el cambio del 100 % de la capacidad instalada de camas.

En septiembre de 2016 se entregó el bloque de consulta externa, la remodelación, ampliación y reforzamiento de los quirófanos y la remodelación del área de hospitalización, que está ubicado en el quinto piso.

En el año 2017, en conjunto con la gobernación del Risaralda, buscando una estrategia que permita llevar los servicios de salud a quienes más lo necesitan se dio inicio al programa “SALUD POR TI. MISIÓN RISARALDA”, con el objetivo de llevar los servicios especializados a las poblaciones más vulnerables de los municipios como Santuario, Pueblo Rico, Quinchía y Mistrató.

En el año 2017 se inauguró la remodelación en el quinto piso, cuenta con 20 camas adicionales, 2 habitaciones VIP unipersonales, 2 habitaciones de aislados y 16 bipersonales, con excelente dotación y áreas cómodas para usuarios y acompañantes. De igual manera se inauguró la remodelación de la sala de partos, que se amplió en área, se contará con 2 salas de parto amplias, con las condiciones físicas y técnicas para que en un futuro pueda acondicionarse como quirófano.

En el año 2018, se dio inicio de construcción de la unidad coronaria, con una inversión de \$7.500 millones y permitirá sumar 43 camas para el departamento.

En la actualidad sus principios estratégicos son:

***Misión.***

“Somos una Empresa Social Del Estado, Hospital Universitario San Jorge de orden departamental, prestamos servicios de salud de mediana y alta complejidad. Velamos por el crecimiento personal y profesional de nuestros colaboradores, que nos permite contar con un equipo humano calificado, responsable y honesto; que garantiza una atención humanizada, cálida, ética e integral de alta calidad, centrada en el usuario, su familia y la comunidad. Participamos en la formación educativa que fortalece el desarrollo humano y social de la región, siendo una institución competitiva y viable financieramente.”

***Visión.***

La E.S.E Hospital Universitario San Jorge de Pereira se posicionará como la mejor institución acreditada en servicios de salud de mediana y alta complejidad, por su atención humanizada centrada en el ser, los desarrollos investigativos, el avance tecnológico la responsabilidad social y el respeto por el medio ambiente.

Toda la información relacionada con antelación fue provista por la E.S.E Hospital Universitario San Jorge con el ánimo de aportar al desarrollo investigativo. Es por ello que este estudio se ha centrado de forma específica en esta Institución, ya que no sólo es una Empresa con una importante trayectoria en la ciudad, sino que dentro de sus principios estratégicos expresa el deseo continuo de apoyar este tipo de procesos, por lo cual ha ofrecido su aval para ser objeto de estudio investigativo.

## 2.6 Glosario

- *Decreto:* se refiere a la decisión que toma una autoridad sobre la materia en que tiene competencia.
- *Naturaleza jurídica:* describe el tipo de empresa que es una determinada organización a nivel legal.
- *Dimensión o factor:* hace referencia a uno de los elementos que junto a otros conforman un todo.
- *Organización:* termino alusivo a un grupo de personas que unidas trabajan por un objetivo común.
- *Colaborador:* trabajador o empleado de una organización.

## **Capítulo III**

### **Diseño Metodológico**

El paradigma en el cual se sustenta esta investigación es empírico-analítico, proceso metodológico de investigación de tipo explicativo observacional. Es una investigación de tipo descriptivo, correlacional y transversal, ya que pretende identificar y referir el grado de relación que existe entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional del personal administrativo de la E.S.E Hospital Universitario San Jorge, en un espacio de tiempo determinado. Además, de acuerdo con las herramientas estadísticas y datos utilizados en su proceso de desarrollo, se constituye como un estudio de tipo cuantitativo.

#### **3.1 Universo**

Está representado en este estudio por la población total de empleados administrativos de la E.S.E Hospital Universitario San Jorge, que en su totalidad suman una cantidad aproximada de 108 trabajadores.

#### **3.2 Población o Muestra**

Personal de la planta administrativa de la E.S.E Hospital Universitario San Jorge, distribuido, según su tipo de vinculación y número de empleados así: Cooperativa 25, Carrera administrativa 15, Libre nombramiento 10, Oficial 4, Periodo fijo 3, Planta temporal 4, Prestación de servicios 46, Provisional 1, para un total de 108 empleados.

### 3.3 Delimitación del Estudio

- Espacial: esta investigación se desarrolló con el personal administrativo de la E.S.E Hospital Universitario San Jorge, ubicado en la ciudad de Pereira del departamento de Risaralda, Colombia.
- Demográfica: el estudio se aplicó a una población constituida por personas mayores de edad de ambos sexos, colaboradores de la institución y miembros del área administrativa.
- Temporal: esta investigación se llevó a cabo en los meses comprendidos entre noviembre del 2019 y noviembre del 2020.
- Temática: el estudio tuvo como base teórica los constructos relacionados con clima organizacional y liderazgo transformacional aplicados al contexto de las Empresas Sociales del Estado (E.S.E).

### 3.4 Etapas o Fases de la Investigación

#### 1. *Fase conceptual.*

En esta fase se desarrolló la formulación y delimitación del problema, la revisión de la teoría, la construcción del marcoteórico y la formulación de hipótesis.

#### 2. *Fase de planeación y diseño.*

En este caso se llevaron a cabo la selección del diseño de investigación, la identificación de la población a estudiar, la selección de métodos e instrumentos, el diseño del plan de muestreo y el término y revisión del plan de investigación.

#### 3. *Fase empírica.*

Una vez se terminó la fase anterior se realizó la recolección de los datos y la

preparación de los datos para su análisis.

4. *Fase analítica.*

Luego se procedió a ejecutar el análisis e interpretación de los datos, para finalmente realizar el diagnóstico de la relación existente entre las variables.

5. *Fase de difusión.*

Para finalizar se realizó la comunicación de las observaciones a la entidad objeto de estudio (Monje Álvarez, 2011).

### 3.5 Variables e Indicadores

Es importante tener en cuenta que los componentes del **clima organizacional** están relacionados con tres ejes fundamentales: la percepción que el colaborador tiene de la relación con su jefe, la percepción que tiene de la relación con sus compañeros y la percepción de la relación que tiene con la organización. Las variables expuestas a continuación fueron tomadas del modelo teórico de Bass y Avolio y adaptadas por el director del presente trabajo de investigación.

1. **Facilitación para el cambio:** es la suma de habilidades y herramientas para crear condiciones y desarrollar efectivamente los procesos. Fomentando y sensibilizando la participación y el compromiso de las personas involucradas ante cualquier cambio propuesto.
2. **Empoderamiento:** autonomía en la toma de decisiones, responsabilidad y compromiso con el logro de los propósitos de la organización.



3. Sentido de pertenencia: son las características y actitudes de las personas para defender y promulgar los intereses de su organización con alto grado de participación.
4. Comunicación organizacional: proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de la organización, esta comunicación permite al individuo interpretar los cambios y finalmente ayuda a coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales, con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización.
5. Comunicación interna: conjunto de actividades efectuadas en la organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros; utilizando diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos de la organización.
6. Motivación: es una herramienta para participar activamente, incitar, estimular y aumentar la productividad. Por medio de la cual se reconocen los logros e intereses, para obtener mayores resultados en una actividad o proceso.
7. Negociación y manejo de conflictos: competencia de un individuo para resolver eficazmente situaciones o hechos, mejorando la calidad de las decisiones, interviniendo de manera equitativa y evitando la manipulación de sus intereses personales.
8. Relaciones: es la interacción correspondiente entre los colaboradores y la estructura organizacional, para la comunicación de ideas y coordinación de actividades;

estableciendo un flujo de información adecuado para el logro de los objetivos y metas planificados, creando un ambiente laboral estable.

9. Reconocimiento por la labor: son las acciones encaminadas a la distinción de una persona o equipo de trabajo por los logros alcanzados.

10. Condiciones de trabajo: es el entorno laboral, en el que se desempeñan los colaboradores, la calidad de vida, la seguridad y su bienestar dentro de la organización.

11. Políticas y prácticas: es el respeto, buenas prácticas y cumplimiento por las normas, reglas, objetivos y metas establecidas en la estructura organizacional a la que se pertenece.

Las variables del **liderazgo transformacional** fueron tomadas por la Universidad Tecnológica de Pereira del instrumento de Mendoza Martínez bajo el modelo teórico de Bass y Avolio, donde se agrega el componente de la Tolerancia psicológica.

1. Consideración individual: presta especial atención en las necesidades y diferencias de sus colaboradores, demuestra empatía, escucha efectivamente, desarrolla el potencial e interactúa de forma personalizada con los integrantes de su equipo, siendo perceptivo a las preocupaciones de sus intereses.

2. Estimulación intelectual: fomenta y estimula de forma intensiva la creatividad entre sus colaboradores, impulsándolos a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades para beneficio de la organización.

3. Influencia idealizada atributos: se encarga de transmitir una visión hacia el futuro para lograr los objetivos y metas relacionados en la estructura organizacional.

4. Influencia idealizada conducta: promueve y orienta a sus colaboradores positivamente a enfocarse en la misión y visión de la organización.

5. Inspiración motivacional: motiva e inspira con pasión a sus colaboradores, para alcanzar el rendimiento y compromiso con mayor proactividad, tanto los líderes como los seguidores demuestran entusiasmo y optimismo creando una visión positiva del futuro.

6. Tolerancia psicológica: capacidad para tolerar los errores de los demás, estimulando el sentido del humor para generar ambientes agradables que fomenten la participación de sus miembros.

Del mismo modo, las **variables del resultado** fueron tenidas en cuenta del modelo de liderazgo transformador de Bass y Avolio.

1. Efectividad: optimización de los recursos materiales y humanos, obteniendo óptimos resultados al menor coste. Promueve el logro de los objetivos propuestos y esperados con base en la excelencia.

2. Esfuerzo extra: promueve y estimula continuamente la participación de los colaboradores, para ser mejores en sus actividades y obtener mejores resultados.

3. Satisfacción: las acciones del líder provocan gratificación en el grupo de trabajo, los seguidores se sienten muy bien con respecto al líder y el clima organizacional permite el buen desarrollo de las actividades.

Cada una de las variables está conformada por 4 ítems (oraciones) en las cuales se da una opción de identificación del encuestado a través de un diferencial semántico según la siguiente

escala: muy de acuerdo - de acuerdo – indiferente - en desacuerdo - muy en desacuerdo (Bracho Parra & García Guiliany, 2013)

### **3.6 Instrumentos para Recolección de Información**

Para objeto de este estudio se utilizó un instrumento diseñado por la Universidad Tecnológica de Pereira, construido y validado por el área de Gestión del Talento Humano y la Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional. El cuestionario contiene veinte (20) indicadores relacionados y ochenta (80) preguntas con respuestas diseñadas según un diferencial semántico que para la tabulación y análisis se convirtió en escala de Likert de 1 a 5, los ítems en conjunto arrojan una percepción sobre el clima organizacional, el liderazgo transformacional y las variables de resultado. Adicional, se añadieron 4 preguntas relacionadas con la variable manejo de crisis, esto para obtener información respecto a la percepción de los empleados frente a la situación actual de pandemia por Covid-19.

Respecto a la recolección de información, se llevará a cabo a través de una encuesta aplicada de forma presencial y por medio de un formulario Google Drive diseñado específicamente para efectos de esta investigación.

### **3.7 Procesamiento y Análisis de información**

#### ***Elaboración de base de datos.***

Las respuestas dadas por el personal administrativo encuestado se organizaron codificando las respuestas cualitativas en cuantitativas, posterior a ello se dio inicio a la tabulación de los datos utilizando el programa estadístico SPSS.

#### ***Tabulación.***

Se elaboraron tablas de estadística de muestra única con la media para clima organizacional, liderazgo transformacional y variables de resultado.

***Análisis estadístico.***

Se calculó la media de cada una de las variables estudiadas (clima organizacional, liderazgo transformacional, variables de resultado y manejo de crisis) con la intención de jerarquizarlas y determinar el porcentaje de percepción de cada una de ellas. Adicional, se establece la regresión lineal y la correlación de las tres primeras, con el fin de determinar la relación y fuerza existente entre ellas y cada uno de sus indicadores.

Cabe señalar, que se utilizó estadística descriptiva (medidas de tendencia central, tablas de frecuencia y diagramas de frecuencia), análisis multivariado, aplicación de análisis factorial para la validación del instrumento, análisis de fiabilidad, y correlaciones bivariadas de Pearson.

***Emisión de observaciones.***

Finalmente, se extrajeron las conclusiones pertinentes y se presentaron a la dirección del Hospital Universitario San Jorge con el objetivo de aportar a la identificación de los factores y características del liderazgo transformacional que presentaron influencia sobre el clima laboral al interior de la institución.

## **Capítulo IV**

### **Análisis y Discusión de Resultados**

#### **4.1 Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional en Empresas Sociales del Estado**

En este capítulo se pretende dar respuesta al objetivo de identificar el liderazgo transformacional y el clima organizacional percibido por el personal administrativo de la E.S.E Hospital Universitario San Jorge. Para tal propósito se llevaron a cabo las acciones que serán desplegadas a continuación.

1. Inicialmente se envió una solicitud por escrito a la institución, explicando el proyecto, sus objetivos y necesidades, a esta solicitud se adjuntó el anteproyecto de la investigación y el aval del comité curricular de la universidad.

2. Una vez cumplidos los trámites administrativos y avalados por el Comité de Investigación y Extensión del HUSJ, se procedió a realizar una reunión con los coordinadores acompañantes del proceso, para determinar la metodología a utilizar en la aplicación del instrumento.

3. El paso siguiente fue socializar el instrumento y llevar a cabo su aplicación a todos los empleados administrativos del HUSJ, a través de un formulario Google, que podrían diligenciar mediante cualquier dispositivo electrónico y ubicación.

4. Obtenida la información necesaria para el desarrollo de la investigación, se realiza una descripción inicial con las tablas estadísticas ofrecidas por el formulario Google, para visualizar de modo general el panorama ofrecido por las respuestas registradas.

5. Conclusiones del capítulo, cabe señalar que al ser el HUSJ una empresa social del Estado, sus dinámicas internas y la situación presentada a causa de la pandemia por Covid-19, hicieron que los trámites administrativos para la aplicación del proyecto y el diligenciamiento de

los cuestionarios fueron extenuantes. Sin embargo, al final se obtuvo el número de cuestionarios proyectado para el buen desarrollo del proyecto.

### ***Solicitud de inicio.***

Para dar inicio a la investigación se hace necesario en primera medida acercarse a las oficinas administrativas del HUSJ con la intención de solicitar una cita con el coordinador del área de Talento Humano, funcionario que se consideró podría estar interesado en apoyar el desarrollo de la investigación, teniendo en cuenta que los resultados obtenidos al ser socializados podrían otorgarle información valiosa para el buen desarrollo de su ejercicio laboral. Una semana después, al llevar a cabo este primer encuentro el coordinador a cargo atiende a la solicitud de forma interesada y amable, e indica que el paso siguiente será presentar la misma solicitud al área de Docencia y Servicio que es el área encargada de dirigir este tipo de procesos.

Al día siguiente, se envía la solicitud de manera formal a los correos electrónicos del área de Talento Humano y el área de Docencia y Servicio, en esta se adjuntan los documentos de anteproyecto, carta de aval del comité curricular de la universidad y link para acceder al instrumento. Al cabo de una semana, se recibe respuesta del área de Docencia y Servicio, la cual indica que, de acuerdo con la solicitud y apoyo de la oficina de Talento Humano, se ha enviado el proyecto a revisión inicial por parte de dos de los miembros activos del Comité de Investigación y Extensión del Hospital, que es el comité que finalmente autoriza o no la aplicación.

### *Trámites administrativos.*

Del mismo modo, para que el trámite surta efecto se requiere allanar una serie de requisitos y diligenciar un formato de presentación de proyectos. Una vez aclarados y gestionados los requisitos, ya que para el caso de esta investigación se hizo necesario esclarecer que sólo eran indispensables una carta de solicitud de revisión y el formato de presentación del proyecto, se hace envío de ambos documentos al correo electrónico del Comité de Investigación y Extensión, quien al cabo de una semana da respuesta a la solicitud sugiriendo algunos cambios en la estructuración del proyecto.

Se llevan a cabo las modificaciones propuestas y se hace envío por segunda vez del formato de presentación de proyecto, a lo que finalmente se recibe respuesta afirmativa y es avalada el 12 de junio del presente año la aplicación del proyecto a todo el personal administrativo del HUSJ.

Posterior a ello, se programa una reunión con el coordinador del área de Talento Humano, para definir la metodología de aplicación del cuestionario y gestionar la información de los empleados administrativos (nombre, correo electrónico y número de WhatsApp). Desafortunadamente, en ese momento el coordinador presenta su carta de renuncia a la institución y el proyecto se ve obligado a esperar la nueva asignación para dar continuidad al proceso. Con esta situación transcurren tres semanas de espera y finalmente se decide gestionar una cita con el coordinador del área de Docencia y Servicio, quien finalmente es la persona que acompaña el desarrollo del proyecto y hace todo lo que está en sus manos para que la misma llegue a buen término.

Tras las averiguaciones del ya mencionado coordinador del área de Docencia y Servicio, respecto a cómo se puede acceder a la información de los empleados administrativos de la



institución, se redacta un oficio solicitando a la oficina de Interventoría facilitarla, trámite que resulta extenso, ya que tres semanas después se recibe respuesta y acceso a dichos datos (nombre y correo electrónico, porque no se tiene autorizado compartir números de WhatsApp al ser datos de uso personal).

### ***Socialización y aplicación del instrumento.***

Una vez obtenido los datos, se hace envío de la socialización y link del instrumento a todos los correos electrónicos facilitados por la institución, que en total abarcan 108 empleados administrativos distribuidos en una suma de 22 dependencias. Esta tarea se repite por dos semanas cada tres días, obteniendo muy escasas respuestas (15 de 108).

Durante este periodo se da un estado de alerta por Covid-19 en la institución y en la ciudad de Pereira en general, por lo que se sugiere no presentarse a las instalaciones del HUSJ de no ser estrictamente necesario. Pensando en la seguridad de las investigadoras, se decide dar espera a que pase el estado de alerta, para desplegar otro tipo de alternativas que aporten de forma efectiva al diligenciamiento del cuestionario. Cabe mencionar que, a lo largo de ese tiempo se continúa enviando la invitación a diligenciar el cuestionario a los correos electrónicos de los empleados, sin embargo, no se obtiene éxito en la tarea.

Pasadas tres semanas del periodo de alerta, se lleva a cabo una reunión entre el coordinador del área de Docencia y Servicio y las investigadoras, en dicho encuentro se verifica que los empleados no están teniendo acceso al Formulario Google del cuestionario, debido a que la red de internet del HUSJ tiene bloqueados ciertos sitios web por temas de seguridad virtual, lo que explica por qué los trabajadores no diligenciaban la encuesta.

La autorización de acceso al link no se hace posible, por lo cual se determina la alternativa de pasar oficina por oficina en compañía del coordinador del área de Docencia y Servicio para solicitar de manera personal a los empleados sus contactos de WhatsApp y que de ese modo puedan acceder a diligenciar el instrumento. Algunos de ellos no aprueban compartir sus contactos, pero están dispuestos a rellenar la encuesta, por lo cual se entregan algunos cuestionarios impresos para que sean diligenciados de forma escrita. Como resultado de dicha metodología, y después de casi tres semanas se obtiene la recolección de las 108 encuestas requeridas, teniendo en cuenta que la investigación tenía propuesto recoger una muestra de tipo censal.

### ***Información sociodemográfica.***

En esta etapa se definieron las características sociales y demográficas de interés, las cuales fueron tabuladas y analizadas así:

Tabla 2

#### ***Sexo y Rango de Edad de los Encuestados***

Edad	Masculino	Porcentaje	Femenino	Porcentaje	Total	% Total
Menor de 30 años	10	9%	24	22%	34	31%
Entre 30 y 39 años	9	8%	25	23%	34	31%
Entre 40 y 49 años	6	6%	18	17%	24	23%
De 50 años o más	10	9%	6	6%	16	15%
Total	35	32%	73	68%	108	100%

Se observa que del total de la población (108 empleados administrativos), el 32% pertenecen al sexo masculino y el 68% al sexo femenino. Del mismo total, los rangos de edades

mayormente encuestados fueron con un 31% de igualdad las categorías menores de 30 años y entre 30 y 39 años, seguidas de un 23% de personas entre los 40 y 49 años y finalizando con un 15% de encuestados con 50 o más años de edad.

Tabla 3

*Formación Académica de los Encuestados*

Nivel educativo	Número de empleados	Porcentaje
Bachillerato	7	6%
Carrera técnica	20	19%
Carrera tecnológica	18	17%
Carrera profesional	25	23%
Especialización	30	28%
Maestría	8	7%
Doctorado	0	0%
Otro	0	0%
Total	108	100%

Se revela que del total de los trabajadores encuestados (108 administrativos), el mayor porcentaje ha realizado hasta el momento estudios de especialización con un 28% de representación, seguido de un 23% que han llevado a cabo carreras profesionales, 19% carrera técnica, 17% carrera tecnológica, 7% estudios de maestría y 6% bachillerato. Además, la estadística demuestra que ninguno de ellos ha realizado estudios académicos de doctorado u otro tipo de formación académica.

### ***Información socio laboral.***

Del mismo modo, se tabulan las características sociales y laborales de las personas encuestadas así:

Tabla 4

#### *Tipo de Contratación de los Encuestados*

Contratación por	Número de empleados	Porcentaje
Cooperativa	49	45%
Carrera administrativa	6	6%
Libre nombramiento	6	6%
Oficial	2	2%
Período fijo	4	4%
Planta temporal	9	8%
Prestación de servicios	29	27%
Provisional	3	3%
Total	108	100%

Se devela que del total de la población participante (108 trabajadores), el mayor porcentaje de ellos con un 45% están vinculados a la institución a través del tipo de contratación cooperativa, seguidos de un 27% a través de la modalidad prestación de servicios. Desde otro punto, los tipos de contratación menos encuestados fueron con un 3% provisional y con un 2% oficial. Por su parte carrera administrativa y libre nombramiento obtuvieron un 6% cada una y periodo fijo un 4%.

Tabla 5

*Jornada Laboral de los Encuestados*

Jornada de trabajo	Número de empleados	Porcentaje
Medio tiempo	8	7%
Tiempo completo	100	93%
Total	108	100%

Se evidencia que un 93% del total de los empleados encuestados (108 administrativos) llevan a cabo dentro de la institución una jornada de trabajo de tiempo completo y un 7% de los mismos maneja una jornada laboral de medio tiempo.

Tabla 6

*Tiempo de Antigüedad en la Institución de los Encuestados*

Antigüedad	Número de empleados	Porcentaje
Menos de 2 años	56	52%
2 a 5 años	27	25%
5 a 10 años	13	12%
Más de 10 años	12	11%
Total	108	100%

Respecto al tiempo de antigüedad en la institución, se aprecia que del total encuestado (108 colaboradores de tipo administrativo), el 52% están vinculados a la empresa hace menos de 2 años, esta última representa la categoría con más personas encuestadas, seguido de un 25% que han sido miembros trabajadores durante 2 a 5 años, 12% 5 a 10 años y un 11% hacen parte de la institución ya hace más de 10 años.

Tabla 7

*Dependencias de los Encuestados*

Área	Número de empleados	Porcentaje
Administrativa	5	5%
Calidad	4	4%
Cartera	4	4%
Compras	3	3%
Control interno disciplinario	3	3%
Docencia y Servicio	2	2%
Estadística	5	5%
Facturación	36	33%
Financiera	10	9%
Gerencia	1	1%
Gestión ambiental	2	2%
Interventoría	6	6%
Jurídica	5	5%
Mantenimiento	6	6%
Mercadeo	1	1%
Patología	1	1%
Planeación	2	2%
Talento Humano	3	3%
Seguridad y salud en el trabajo	1	1%
Sistemas	5	5%
Soporte nutricional	1	1%
Vigilancia epidemiología	2	2%
Total	108	100%

Se identifica que de las 22 dependencias registradas en las respuestas al instrumento por parte del personal total encuestado (108 empleados administrativos), el porcentaje más alto de participación con un 33% fue el área de facturación, seguida del área financiera con un 9% e interventoría y mantenimiento con un 6% cada una. Las demás dependencias tuvieron porcentajes de participación entre el 1 y el 5% según la información estadística obtenida.

### ***Conclusiones del capítulo.***

Cabe señalar que el proceso de identificación fue uno de los pasos más extensos de toda la investigación, lo cual causó un retraso considerable en el desarrollo de la misma. Lo anterior, debido a las dinámicas propias de la institución que fue seleccionada para aplicar el instrumento y la situación actual de pandemia por Covid-19. Es por ello, que se considera de gran uso la información aquí anexa para futuras investigaciones en el HUSJ o en entidades de salud que compartan de algún modo sus características organizacionales. Puesto que, al constituirse como Empresas Sociales del Estado, y a pesar de contar con autonomía administrativa, los trámites para lograr el aval de aplicación de proyectos de investigación son prolongados y la disposición de los empleados a diligenciar este tipo de cuestionarios es considerablemente baja.

Otro aspecto a mencionar es la gran utilidad que tienen los programas ya mencionados para la organización y gestión de datos, los mismos son de fácil acceso y entendimiento, y en el caso del SPSS se contó con el apoyo del director de trabajo de grado asignado, quien realizó un proceso de acompañamiento y permitió el buen uso de la herramienta.

Fue posible identificar las variables socio-demográficas y socio-laborales del total de la población y la percepción que la misma tiene respecto a los cuatro constructos de interés para

esta investigación. A continuación, se desarrollará el segundo objetivo del proyecto, donde se profundizarán y analizarán de forma más detallada los resultados obtenidos.



## **4.2 Relación entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional Percibidos**

En este capítulo se pretende dar respuesta al objetivo de diagnosticar la relación existente entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional percibidos por el personal administrativo de la E.S.E Hospital Universitario San Jorge. Con tal intención se establecieron las siguientes acciones.

1. Se codifican las respuestas obtenidas convirtiéndolas de cualitativas a cuantitativas y se da inicio a su tabulación a través de la herramienta estadística SPSS. Con la tabulación terminada, se procede a analizar la validez y confiabilidad del instrumento.

2. Luego, a través del uso del software Excel se generan las gráficas estadísticas necesarias para visualizar las variables de clima organizacional, liderazgo transformacional, variables de resultado y manejo de crisis, percibidas por los empleados. Y de ese modo llevar a cabo la jerarquización y análisis de las mismas.

3. Por último y teniendo como base la tabulación mencionada en el punto 1, se desarrolla el análisis de las correlaciones generales, correlaciones bivariadas, y la regresión lineal.

4. Conclusiones del capítulo, el diagnóstico de la relación entre liderazgo transformacional y clima organizacional fue posible, ya que se logró identificar la percepción que los empleados tenían de ambos constructos y llevar a cabo un análisis detallado. Este fue un proceso satisfactorio donde el instrumento demostró su validez y confiabilidad, y donde las herramientas estadísticas fueron indispensables y efectivas para el logro del objetivo.

### ***Validez y confiabilidad del instrumento.***

Durante esta etapa y mediante el uso de la hoja de cálculo Excel, se lleva a cabo la conversión de las respuestas cualitativas, que se obtuvieron de las 84 preguntas del instrumento

aplicado, a respuestas de tipo cuantitativo. Una vez avanzada esta base de datos, se utiliza el programa estadístico SPSS para llevar a cabo la tabulación de los datos y finalmente proceder a analizar la validez y confiabilidad del instrumento.

Las variables que componen el instrumento utilizado se ilustran a continuación, las mismas arrojan resultados de confiabilidad, obtenidos a través de la utilización de cuatro herramientas estadísticas (Varianza, KMO, Alfa de Cronbach, Alfa estandarizado).

Tabla 8

*Grupo de Variables y Resultados Estadísticos*

Variable	Factor	Varianza	KMO	Alfa de Cronbach	Alfa estandarizado	
V1	Facilitación para el Cambio	1	53,77	0,70	0,69	0,71
V2	Empoderamiento	1	55,17	0,67	0,70	0,73
V3	Sentido de Pertenencia	1	57,78	0,72	0,70	0,74
V4	Comunicación Organizacional	1	67,32	0,77	0,84	0,84
V5	Comunicación Interna	1	63,28	0,72	0,80	0,81
V6	Motivación	1	69,22	0,77	0,85	0,85
V7	Negociación y Manejo de Conflictos	1	61,53	0,73	0,79	0,79
V8	Relaciones	1	61,23	0,71	0,78	0,79
V9	Reconocimiento por la Labor	1	68,56	0,78	0,83	0,84
V10	Condiciones de Trabajo	1	54,75	0,66	0,71	0,72
V11	Políticas Y Practicas	1	56,35	0,70	0,73	0,73
V12	Consideración Individual	1	73,13	0,83	0,88	0,88
V13	Estimulación Intelectual	1	70,08	0,80	0,86	0,86

V14	Influencia Idealizada Atributos	1	67,97	0,80	0,83	0,84
V15	Influencia Idealizada Conducta	1	76,75	0,83	0,90	0,90
V16	Inspiración Motivacional	1	75,05	0,81	0,89	0,89
V17	Tolerancia Psicológica	1	74,42	0,82	0,88	0,88
V18	Efectividad	1	70,65	0,82	0,86	0,86
V19	Esfuerzo Extra	1	66,46	0,80	0,83	0,83
V20	Satisfacción	1	73,95	0,79	0,88	0,88
V21	Manejo de Crisis	1	50,88	0,61	0,64	0,63

Este instrumento y sus variables, demuestran resultados que aportan validez a la investigación, toda vez que, la varianza explicada muestra valores individuales superiores al 50%, y la Prueba de KMO y Bartlett y el Alfa estandarizado obtuvieron resultados superiores al 0,6% en cada una de sus variables. Para la confiabilidad se obtuvo también un resultado favorable, ya que el promedio general obtenido con la herramienta Alfa de Cronbach es  $>0,6$ .

A continuación, se describen los resultados de los cuatro grupos de variables:

Tabla 9

*Validez y Confiabilidad - Clima Laboral*

Variable	Factor	Varianza	KMO	Alfa de Cronbach	Alfa estandarizado	
V1	Facilitación para el Cambio	1	53,77	0,70	0,69	0,71
V2	Empoderamiento	1	55,17	0,67	0,70	0,73
V3	Sentido de Pertenencia	1	57,78	0,72	0,70	0,74
V4	Comunicación Organizacional	1	67,32	0,77	0,84	0,84

V5	Comunicación Interna	1	63,28	0,72	0,80	0,81
V6	Motivación	1	69,22	0,77	0,85	0,85
V7	Negociación y Manejo de Conflictos	1	61,53	0,73	0,79	0,79
V8	Relaciones	1	61,23	0,71	0,78	0,79
V9	Reconocimiento por la Labor	1	68,56	0,78	0,83	0,84
V10	Condiciones de Trabajo	1	54,75	0,66	0,71	0,72
V11	Políticas Y Practicas	1	56,35	0,70	0,73	0,73
	Promedio Obtenido		60,81	0,72	0,77	0,78
	Límite Permitido		> 50%	>0,6	>0,6	>0,6

Tabla 10

*Validez y Confiabilidad - Liderazgo Transformacional*

Variable	Factor	Varianza	KMO	Alfa de Cronbach	Alfa estandarizado	
V12	Consideración Individual	1	73,13	0,83	0,88	0,88
V13	Estimulación Intelectual	1	70,08	0,80	0,86	0,86
V14	Influencia Idealizada Atributos	1	67,97	0,80	0,83	0,84
V15	Influencia Idealizada Conducta	1	76,75	0,83	0,90	0,90
V16	Inspiración Motivacional	1	75,05	0,81	0,89	0,89
V17	Tolerancia Psicológica	1	74,42	0,82	0,88	0,88
	Promedio Obtenido		72,90	0,81	0,87	0,87
	Límite Permitido		> 50%	>0,6	>0,6	>0,6

Tabla 11

*Validez y Confiabilidad - Variables de Resultado*

Variable	Factor	Varianza	KMO	Alfa de Cronbach	Alfa estandarizado	
V18	Efectividad	1	70,65	0,82	0,86	0,86
V19	Esfuerzo Extra	1	66,46	0,80	0,83	0,83
V20	Satisfacción	1	73,95	0,79	0,85	0,88
	Promedio Obtenido		70,35	0,80	0,85	0,86
	Límite Permitido		> 50%	>0,6	>0,6	>0,6

Tabla 12

*Validez y Confiabilidad - Manejo de Crisis*

Variable	Factor	Varianza	KMO	Alfa de Cronbach	Alfa estandarizado	
V21	Manejo de Crisis	1	50,88	0,61	0,64	0,63
	Límite Permitido		> 50%	>0,6	>0,6	>0,6

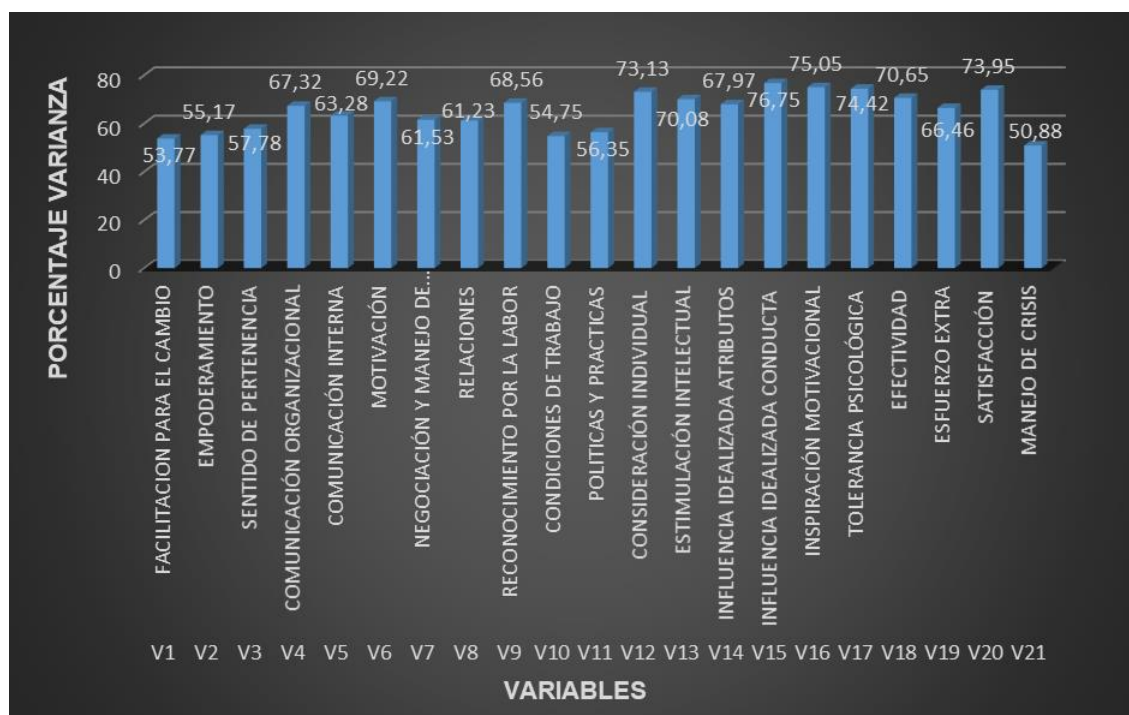


Figura 1 Varianza

La varianza representa la variabilidad de una serie de datos respecto a su media.

Inicialmente se calcula la media aritmética (promedio) sumando los residuos al cuadrado divididos entre el total de variables. Una vez se obtiene la media aritmética se procede a calcular la varianza, para lo cual se utiliza la siguiente fórmula:

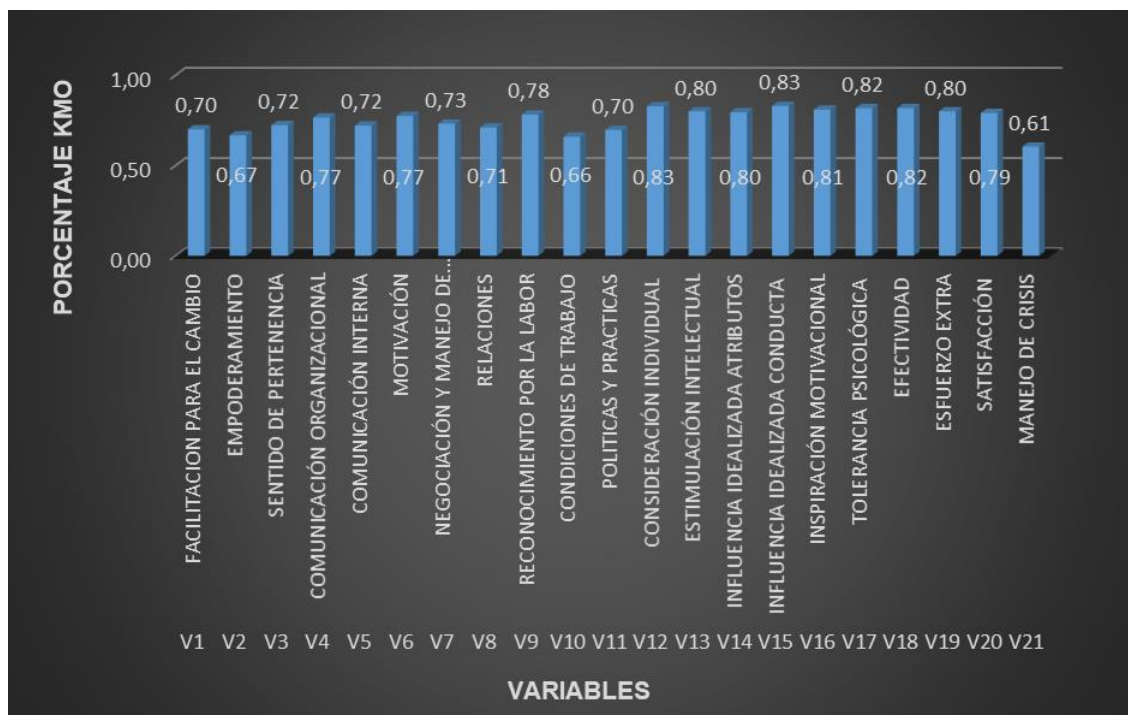
$$\sigma^2 = [(\text{residuo-media})^2 + \dots + (\text{residuo-media})^2] / \text{total de variables} = \text{varianza}$$

Tabla 13

*Varianza Total Explicada*

Componente	% de Varianza
1.Clima Organizacional	60,8142
2.Liderazgo Transformacional	72,8991
3.Resultado	70,3544
4.Manejo de Crisis	50,8816
Acumulado	65,1569

La varianza explicada muestra un comportamiento admisible, al tener resultados acumulados de 65,16% el cual es superior al límite inferior aceptable (50,00%), ofreciéndole validez al instrumento. Se destacan las variables de influencia idealizada conducta (V15), inspiración motivacional (V16), y tolerancia psicológica (V17) con resultados de 76,75%, 75,05% y 74,42% respectivamente.



*Figura 2* Medida Kaiser-Meyer-Olkin de Adecuación de Muestreo

El índice KMO mide la conciliación de la muestra. Comprueba las correlaciones parciales entre las variables e indica qué tan apropiado es aplicar el análisis factorial. La medida de adecuación muestral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) varía entre 0,00 y 1,00. A mayor valor indica que hay una fuerte correlación entre los datos muestrales. Los valores entre 0,50 y 1,00 indican que es apropiado aplicarlo, mientras que si se obtienen datos inferiores a 0,50 no es conveniente aplicar el análisis factorial sobre las variables semejantes, ya que no podrían ser explicadas. Por otra parte, la prueba de esfericidad de Barlett indica si el modelo factorial es inadecuado, contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad. Mientras más bajo sea el valor, arroja más favorabilidad para la continuidad del estudio.

Tabla 14

*Prueba de KMO y Bartlett*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de Adecuación de Muestreo		%
Prueba de Esfericidad de Bartlett	1. Clima Organizacional	0,7219
	2. Liderazgo Transformacional	0,8141
	3. Resultado	0,8037
	4. Manejo de Crisis	0,6052
	Acumulado	0,7544

El índice Kaiser-Meyer-Olkin de esta investigación, arroja resultados generales aceptables superiores al 0,50%, lo que permite comparar la magnitud de los coeficientes observados con la magnitud de los coeficientes de correlación parcial. Se destacan las variables de influencia idealizada conducta (V15), consideración individual (V12), efectividad (V18) y tolerancia psicológica (V17), las dos primeras arrojaron percentiles del 0,83 mientras que las otras dos obtuvieron porcentaje de 0.82%.

Además de lo anterior, se comprueba la validez del instrumento con el resultado que arrojó la prueba de esfericidad de Bartlett siendo esta de 0,000.



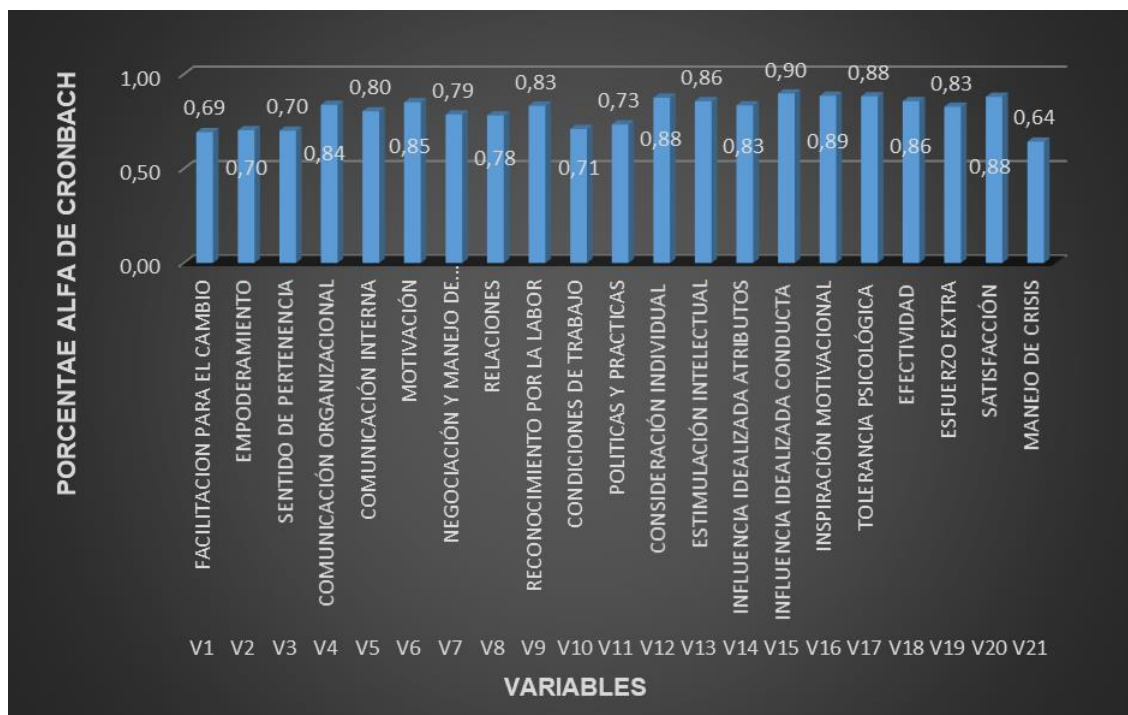


Figura 3 Alfa de Cronbach

Se hace uso del Alfa de Cronbach, con el objetivo de validar la confiabilidad de los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento a partir de las varianzas. Se analizan las correlaciones entre las 84 preguntas que lo componen, las cuales, se agrupan en 21 variables descritas en la figura 3. Según el Alfa de Cronbach, a mayor valor del Alfa, más confiable es el resultado, por lo tanto, para visualizar resultados de fiabilidad se requiere de valores superiores a 0,6%.

Su fórmula estadística es:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} = \frac{(\sum_{i=1}^K \sigma^2_{Yi})}{\sigma^2_X}$$

Dónde:

K = Número de ítems en la escala.

$\sigma^2_{Yi}$  = Varianza del ítem i.

$\sigma^2X$  = Varianza de las puntuaciones observadas de los individuos.

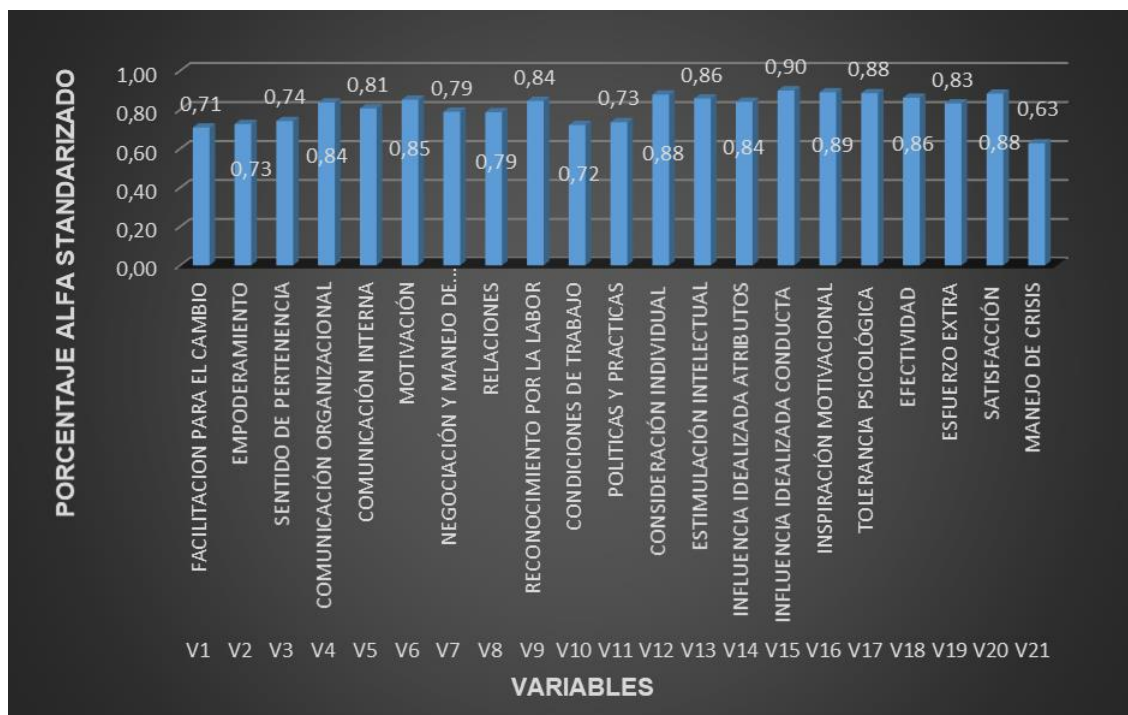
En general, esta investigación arroja una validez tolerable, ya que el promedio general del Alfa supera el 0,80% y de manera específica las dos variables facilitación para el cambio (V1) y manejo de crisis (V21) con los valores más bajos (0,69% y 0,64% respectivamente) están por encima del límite admitido (0,60%). Igualmente se pueden observar promedios positivos y admisibles en cada una de las siguientes variables: influencia idealizada conducta (V15) con 0,90%, inspiración motivacional (V16) 0.89%, tolerancia psicológica (V17) y satisfacción (V20) con el 0,88%, destacando que las tres primeras corresponden al constructo liderazgo transformacional.

Tabla 15

*Estadísticas de Fiabilidad Alfa de Cronbach*

Componente	% Alfa de Cronbach
1. Clima Organizacional	0,7668
2. Liderazgo Transformacional	0,8721
3. Resultado	0,8548
4. Manejo de Crisis	0,6430
Acumulado	0,8036

Adicional a lo anteriormente expuesto, se encuentra que las variables del componente liderazgo son las que más aportan al resultado favorable del Alfa de Cronbach. Igualmente se puede ratificar la validez, teniendo en cuenta que la media de los Alfa ( $\alpha$ ) supera el límite permitido 0,50%.



*Figura 4* Alfa Estandarizado

Los resultados del Alfa de Cronbach estandarizado aplicado a las respuestas ofrecidas por el personal administrativo del hospital, permiten inferir que las variables de liderazgo transformacional tienen una correlación alta, así: influencia idealizada conducta (V15) con 0,90%, inspiración motivacional (V16) 0,89% y tolerancia psicológica (V17), satisfacción (V20) y consideración individual (V12) con el 0,88%.

El Alfa de Cronbach estandarizado es una media de las correlaciones que forman parte de una escala, se calcula a partir de la correlación lineal entre el ítem y el puntaje total.

Su fórmula es la siguiente:

$$\alpha_{est} = \frac{kp}{1 + p(k-1)}$$

Dónde:

k = es el número de ítems.

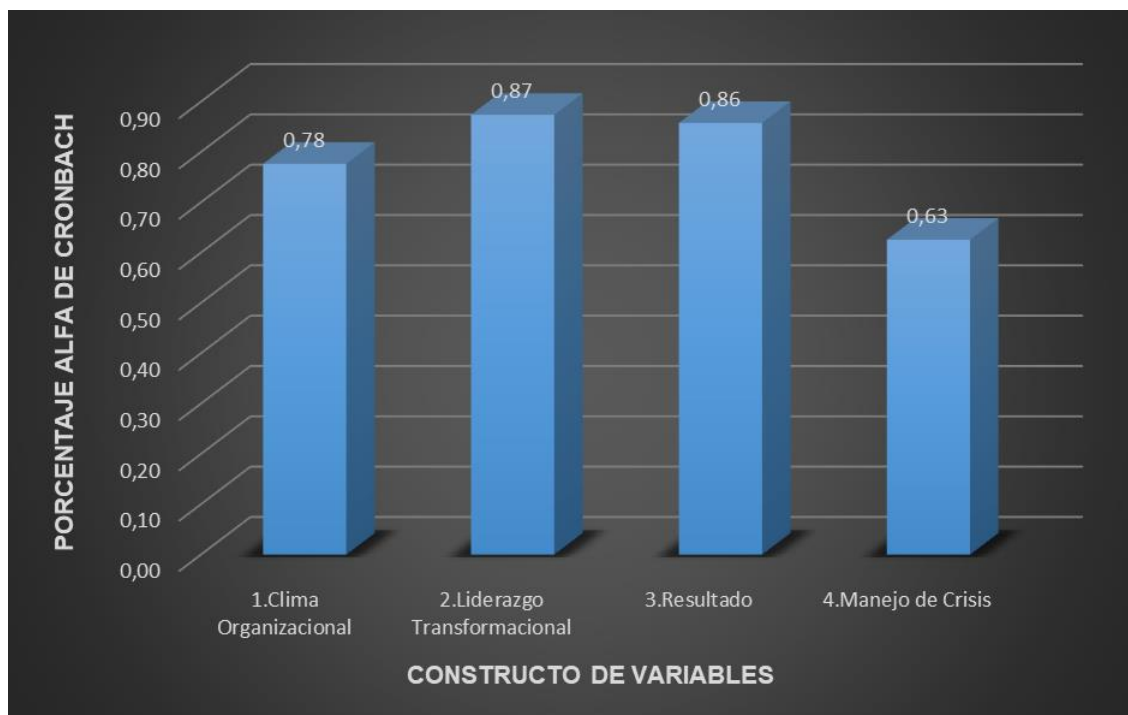
$p$  = es el promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems (se tendrán  $[k(k-1)]/2$  pares de correlaciones).

Tabla 16

*Estadísticas de Fiabilidad Alfa de Cronbach Basada en Elementos Estandarizados*

Componente	% Alfa de Cronbach Basada en Elementos Estandarizados
1.Clima Organizacional	0,7768
2.Liderazgo Transformacional	0,8741
3.Resultado	0,8580
4.Manejo de Crisis	0,6259
Acumulado	0,8090

El resultado general, es propicio para determinar confiabilidad aceptable a la aplicación del instrumento mostrando como resultado que el ítem manejo de crisis, el cual es el de menor resultado (0,63%), supera al límite inferior permitido (0,60).

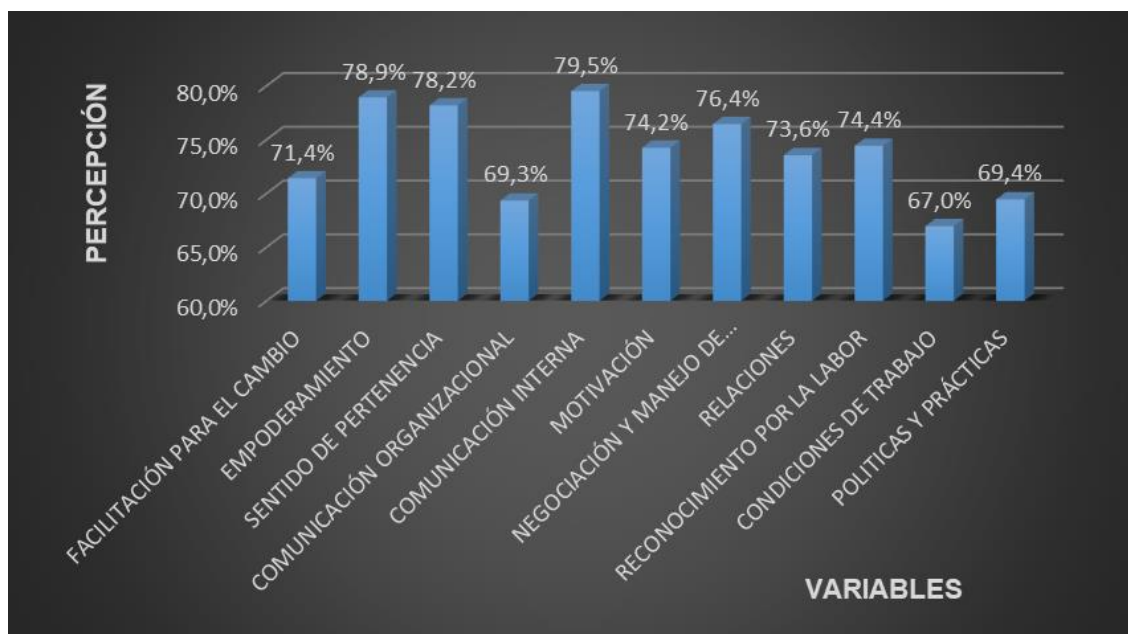


*Figura 5 Alfa de Cronbach Estandarizado Aplicado por Constructo*

#### ***Jerarquización de las variables.***

Se construyen tablas estadísticas de muestra única con la media para clima organizacional, liderazgo transformacional, variables de resultado y manejo de crisis. Una vez extraídas las medias, se utilizan para jerarquizar y establecer el porcentaje de percepción de cada una de ellas.

Con la tabulación terminada, se continúa con la generación de gráficos de frecuencia a través del programa de software Excel, para finalmente diagnosticar con mayor claridad los porcentajes de aceptación frente al liderazgo transformacional, clima organizacional, variables de resultado y manejo de crisis, percibidos por los empleados administrativos del HUSJ, y sus respectivos indicadores, así:

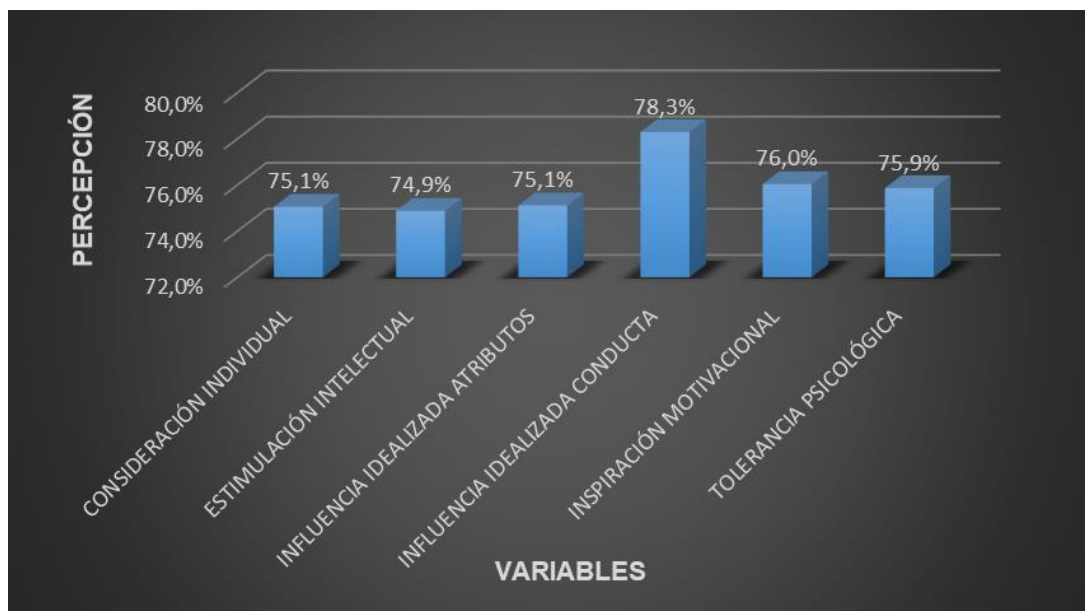


*Figura 6 Variables Clima Organizacional*

Las 11 variables encuestadas se encuentran en un rango promedio de aceptación por parte de los empleados, es decir que a pesar de que ninguna se destaca por encima de un 80% de percepción positiva o aceptación, tampoco se registra alguna en estado crítico, lo que da pie a pensar en múltiples oportunidades de mejora. No obstante, cabe resaltar que la comunicación organizacional (69,3%), las condiciones de trabajo (67,0 %) y las políticas y prácticas (69,4%), son las variables con más bajo porcentaje. La primera de ellas nos indica que el proceso a través del cual los colaboradores recolectan y brindan información esencial para la organización podría mejorar, de ese modo ellos interpretarían mejor los cambios, expresarían sus necesidades y cumplirían sus responsabilidades con mayor efectividad. Para el caso de las condiciones de trabajo sería necesario que la organización haga una revisión del entorno laboral de sus trabajadores, para identificar cuáles son las oportunidades de mejora en cuanto a calidad de vida, seguridad y bienestar que los empleados están percibiendo. En el caso de las políticas y prácticas

sería propicio que la organización hiciera acompañamiento y creara mecanismos, no sólo para la difusión de las mismas, sino además para su cumplimiento dentro de la institución; considerando elementos como el respeto, las buenas prácticas y el acatamiento de las normas, reglas, objetivos y metas establecidas en su estructura organizacional.

Por otra parte, las variables de empoderamiento (78,9%), sentido de pertenencia (78,2%) y comunicación interna (79,5%), se encuentran en niveles de percepción bastante altos. La primera de ellas indica que los trabajadores tienen autonomía en la toma de decisiones, responsabilidad y compromiso con el logro de los propósitos dentro de la organización. La segunda, representa que los trabajadores defienden y promulgan los intereses de la institución con un alto grado de involucramiento. Y la tercera que, a diferencia de la comunicación organizacional, es interna y está dada para este caso dentro de las dependencias o áreas de la organización, es percibida de forma positiva y se llevan a cabo actividades para mantenerse informados, integrados y motivados al contribuir con su trabajo, creando y manteniendo así buenas relaciones.



*Figura 7* Variables Liderazgo Transformacional

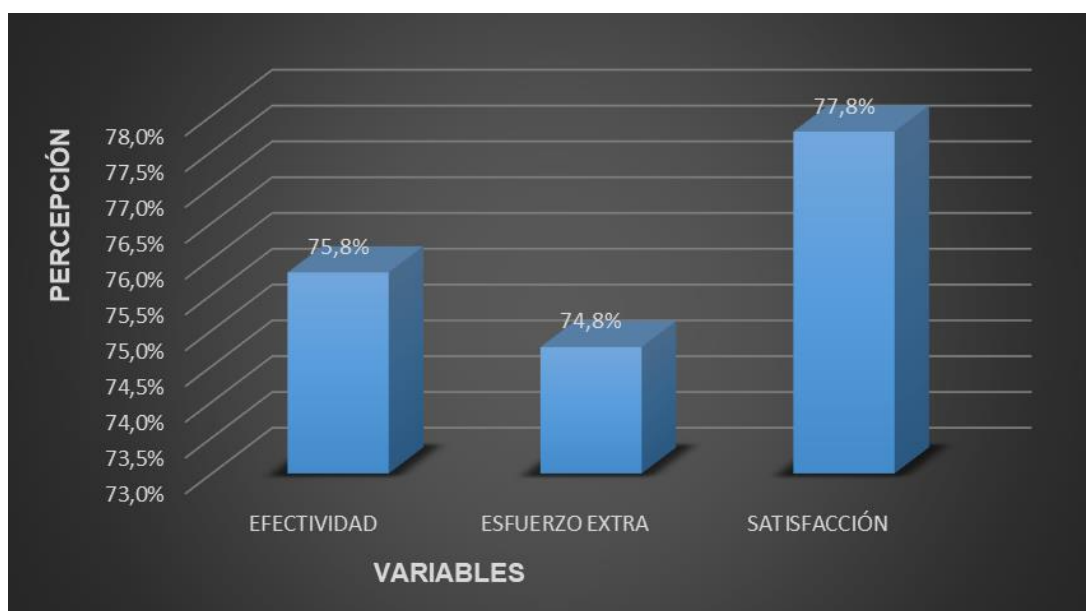
Las 6 variables registradas se encuentran en niveles superiores al 70% de aceptación. La influencia idealizada conducta (78,3%) representa el porcentaje más alto, lo que revela que la organización trabaja de forma efectiva en promover y orientar a sus colaboradores hacia el cumplimiento de la misión y visión institucionales.

Desde otra mirada, las variables consideración individual (75,1%), estimulación intelectual (74,9%), influencia idealizada atributos (75,1%), inspiración motivacional (76,0%) y tolerancia psicológica (75,9%), aun teniendo un alto nivel de aceptación podrían ser potenciadas dirigiéndose hacia alcanzar mejores grados de percepción por parte del personal. La primera de ellas devela que el liderazgo podría aumentar su nivel de atención respecto a las preocupaciones e intereses de los trabajadores, dando especial atención a sus necesidades y diferencias, presentando una actitud empática e interactuando de forma personalizada con los integrantes de su equipo. La segunda variable, muestra que los líderes podrían fomentar nuevas alternativas



para el desarrollo de la creatividad, conocimiento y ejecución de las labores de su equipo para beneficio de ellos y de la organización.

Para el caso de la influencia idealizada atributos, el liderazgo podría desarrollar formas de difusión efectivas de una visión hacia el futuro de la organización, motivando así en los trabajos el conocimiento constante de la misma y finalmente aportando a la variable influencia idealizada conducta, donde se ejerce su aplicación. En el mismo sentido, si se centra la atención en la inspiración motivacional, los líderes a través de su saber/ser, saber/saber y saber/hacer deberían motivar e inspirar a sus equipos hacia una actitud de entusiasmo y optimismo por alcanzar mayores y mejores niveles de rendimiento y compromiso dentro de la organización. Finalmente, en el caso de la tolerancia psicológica, el liderazgo podría aumentar su capacidad de tolerancia hacia el error, presentando el mismo como una oportunidad de mejora y motivando así un ambiente de confianza y tranquilidad en el caso que se cometa alguno.



*Figura 8* Variables de Resultado

Las 3 variables se encuentran en buenos niveles de aceptación por parte de los trabajadores. No obstante, cabe la posibilidad de trabajar en ellas para alcanzar mejores resultados, ya que ninguna supera el 80% de aceptación.

En cuanto a la efectividad (75,8%) podría darse un mejor uso de los recursos tanto humanos como materiales, identificando sus fortalezas y debilidades para gestionarlos y lograr mejores resultados a menor coste, dirigiéndose así hacia el logro de los objetivos propuestos y esperados con base en la excelencia. Para el caso del esfuerzo extra (74,8%) la institución tiene la oportunidad de generar mecanismos que aumenten la participación activa de sus colaboradores, ya que cuanto más involucrados se identifiquen mejores serán sus niveles de rendimiento y compromiso. Por último, la variable satisfacción (77,8%) genera el espacio para que el liderazgo se siga comprometiendo con tener una actitud gratificante en sus grupos de trabajo, promoviendo así que los trabajadores se sientan cómodos con el tipo de liderazgo ejercido y aportando al goce de un clima organizacional adecuado.

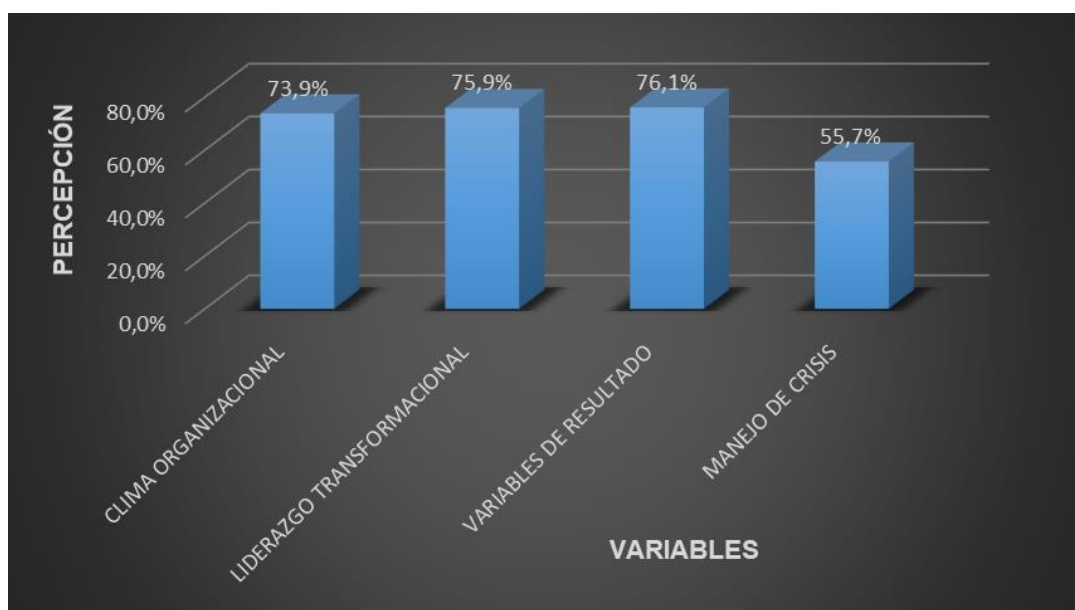


Figura 9 Variables Generales

Las variables clima organizacional (73,9%), liderazgo transformacional (75,9%) y variables de resultado (76,1%) se encuentran en grados altos de aceptación por parte de los trabajadores, sin embargo, existe la posibilidad de dirigirse hacia mejores resultados. De ese modo, cabe la posibilidad para la primera de utilizar la presente investigación para identificar cuáles son esas características del entorno laboral que los empleados están percibiendo en un grado más bajo, lo que permitirá gestionarlas identificando sus necesidades puntuales, planteando posibles soluciones y teniendo en cuenta que el clima organizacional está determinado por distintos factores que pueden estar bajo el control de las organizaciones, los cuales han sido expuestos con antelación en el presente estudio.

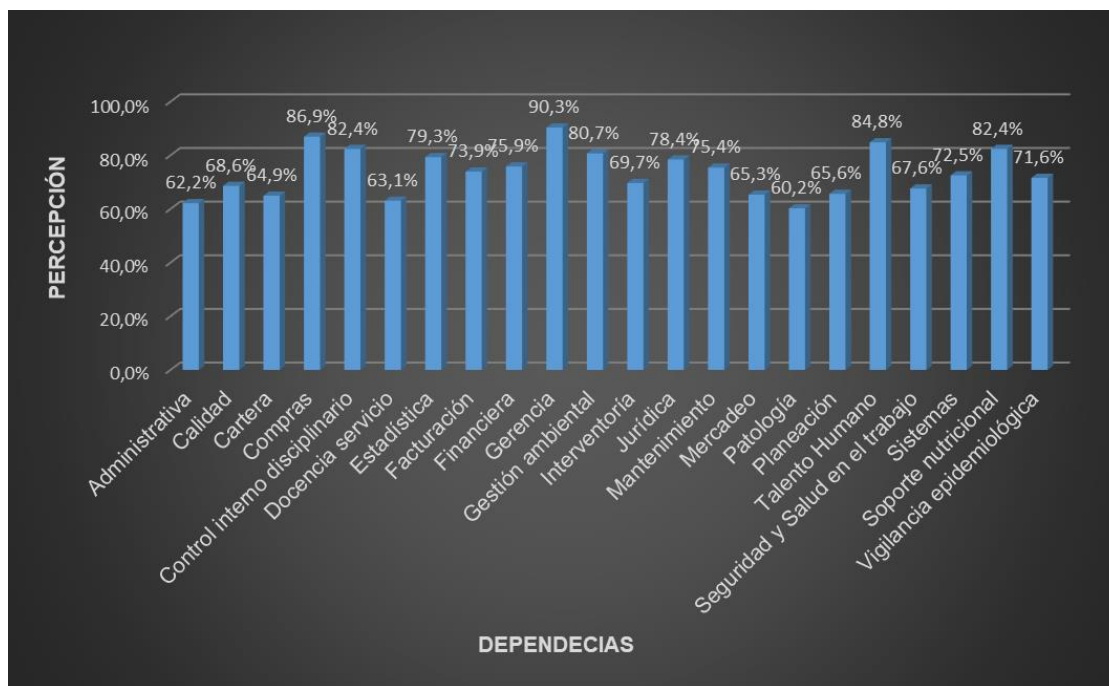
En ese orden de ideas, y conociendo que el liderazgo transformacional ejerce una influencia positiva sobre el clima laboral, es de suma importancia que la institución vele por potenciar en su liderazgo una mirada transformacional, donde sus líderes generen una consciencia colectiva de alto rendimiento y prioricen el interés común por encima del particular.

En el caso de las variables de resultado, es importante destacar que a medida que los empleados perciban un liderazgo y clima laboral más positivos, será por consecuencia que sus niveles de efectividad (rendimiento laboral) y esfuerzo extra (compromiso) aumentarán, lo que por último los llevará a sentirse más satisfechos dentro de su ambiente ocupacional.

Finalmente, si se centra la atención en la variable manejo de crisis (55,7%) se puede develar que el nivel de aceptación cae por debajo del 60%, lo que manifiesta una notable inconformidad por parte de los colaboradores respecto al manejo que el liderazgo le ha dado a la situación actual en salud por causa del Covid-19. A los trabajadores se les cuestionó además respecto al grado de afectación que la pandemia ha tenido en su clima laboral y en la relación con sus jefes inmediatos y compañeros, según el porcentaje obtenido podría afirmarse que los

empleados se sienten en gran medida afectados por dicha situación, lo cual revela una necesidad de atención inmediata, para la creación de posibles alternativas de solución.

***Jerarquización de las variables por dependencias.***



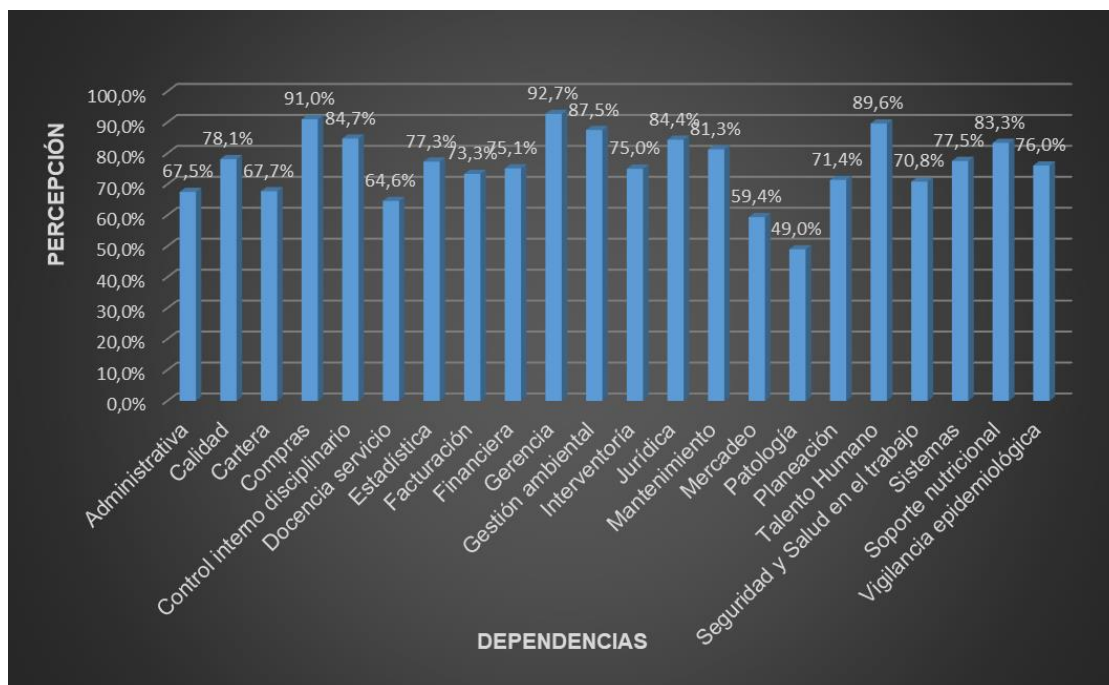
**Figura 10** Variables Clima Organizacional por Dependencia

A modo general, la mayoría de las dependencias revelan un nivel intermedio de aceptación con el clima organizacional que perciben dentro de la institución. Cabe señalar que algunas de ellas se aproximan más hacia un nivel bajo de aceptación como es el caso de las áreas administrativa (62,2%), Docencia y Servicio (63,1%) y Patología (60,2%). La primera de ellas presentando especial inconformidad en los indicadores comunicación organizacional, condiciones de trabajo y políticas y prácticas. La segunda en facilitación para el cambio y negociación/manejo de conflictos y la última en los indicadores comunicación interna,

motivación y relaciones. Cabe señalar que el presente estudio relata de forma precisa, en su capítulo III en el punto 3.5, en qué consiste cada uno de estos indicadores.

Otras áreas que también registraron un nivel intermedio de aceptación, se acercan más a un nivel superior como lo son Estadística (79,3%), Financiera (75,9%) y Jurídica (78,4%). Lo anterior, despliega una lista de oportunidades de mejora respecto al clima organizacional, teniendo en cuenta que su concepto está determinado por factores situacionales de los empleados, como el tipo de liderazgo que reciben, la rigidez o flexibilidad de la estructura, la opinión de sus compañeros, entre otros. Que finalmente determinan su actuar dentro de la organización.

Es importante resaltar que algunas dependencias presentan un porcentaje de satisfacción muy por encima de la media, entre ellas las áreas Compras (86,8%), Control interno disciplinario (82,4%), Gerencia (90,3%), Gestión ambiental (80,7%), Recursos Humanos (84,8%) y Soporte nutricional (82,4%). Situación que podría ser muy útil en la búsqueda de alternativas de mejora para aquellas dependencias que obtuvieron un porcentaje más bajo.

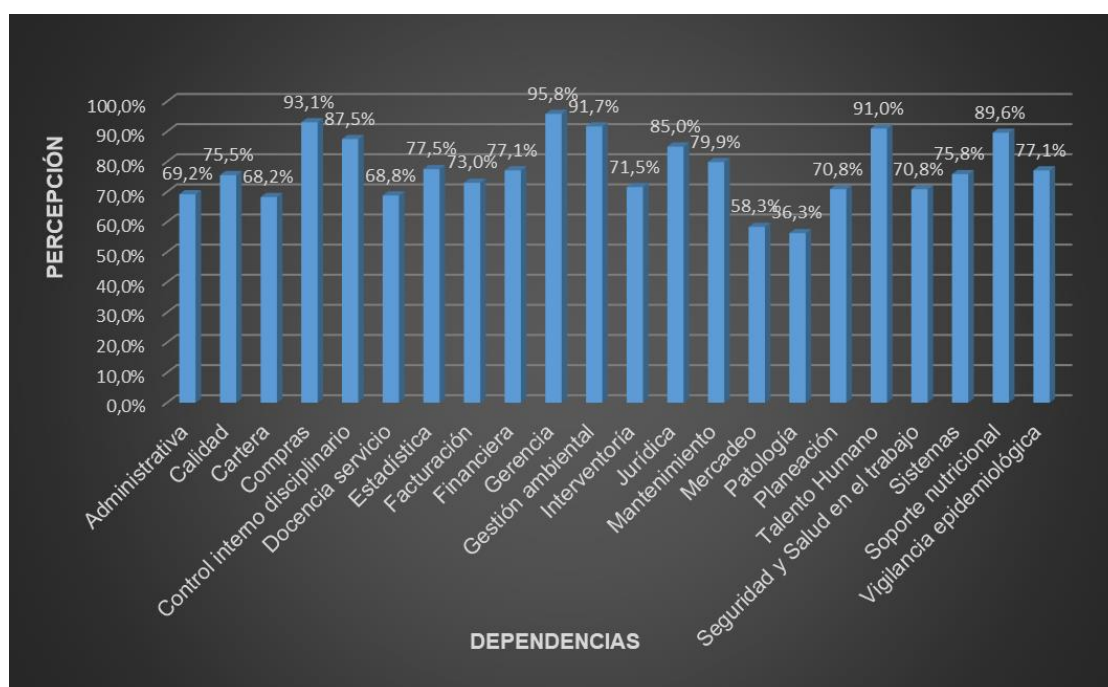


*Figura 11* Variables Liderazgo Transformacional por Dependencia

Un número significativo de dependencias se encuentran ubicadas en un rango de aceptación intermedio. No obstante, es relevante señalar que algunas áreas obtuvieron un porcentaje muy por encima de la media como son Compras (91,0%), Control interno disciplinario (84,7%), Gerencia (92,7%), Gestión ambiental (87,5%), Jurídica (84,4%), Mantenimiento (81,3%), Recursos humanos (89,6%), Soporte Nutricional (83,3%). Lo que permite inferir que los empleados encuentran en sus líderes, personas que los motivan a través de la experiencia y el conocimiento, que tienen la capacidad de identificar sus necesidades y gestionarlas de forma adecuada, fomentando en sí mismos y en sus equipos la creatividad, satisfacción, crecimiento y entusiasmo.

Por otra parte, se develan dependencias con promedios de aceptación respecto al liderazgo transformador significativamente bajos. Entre estas áreas encontramos Mercadeo (59,4%) y Patología (49,0%). La primera con promedios especialmente bajos en los indicadores

estimulación intelectual, influencia idealizada atributos y tolerancia psicológica, y la segunda en consideración individual, estimulación intelectual, influencia idealizada atributos, influencia idealizada conducta, inspiración motivacional y tolerancia psicológica. Lo que representa claras oportunidades de cambio hacia el logro de un aumento en el nivel de aceptación de los empleados hacia el tipo de liderazgo que reciben. Finalmente, es importante que el lector conozca que en el capítulo III punto 3,5 de este documento se despliega la explicación de cada uno de los indicadores anteriormente mencionados.



*Figura 12 Variables de Resultado por Dependencia*

El gráfico refleja que existe una cantidad significativa de áreas que se encuentran ubicadas en niveles altos de aceptación o percepción positiva respecto a las variables de resultado. Estas variables tienen como indicadores la efectividad que refleja el uso adecuado de los recursos, tanto materiales como humanos, hacia el logro de los propósitos organizacionales;

el esfuerzo extra que tiene que ver con la estimulación que se da hacia el aumento de la participación activa de los colaboradores; y la satisfacción que expresa que las conductas del líder generan gratificación, es decir, los trabajadores se sienten conformes con el estilo de liderazgo y ambiente laboral que perciben.

Expuesto el contexto teórico que enmarca estos resultados cabe resaltar que las áreas de Compras (93,1%), Control interno disciplinario (87,5%), Gerencia (95,8%), Gestión ambiental (91,7%), Jurídica (85,0%), Recursos humanos (91,0%) y Soporte nutricional (89,6%) obtuvieron un alto nivel de aceptación ubicado por encima del 80%. Y las dependencias Mercadeo (58,3%) y Patología (56,3%) se muestran como áreas que requieren especial atención en el mejoramiento de los distintos indicadores para de ese modo dirigir a sus trabajadores hacia un nivel de satisfacción más alto y finalmente impactar de forma positiva sobre su nivel de rendimiento personal, profesional y laboral.

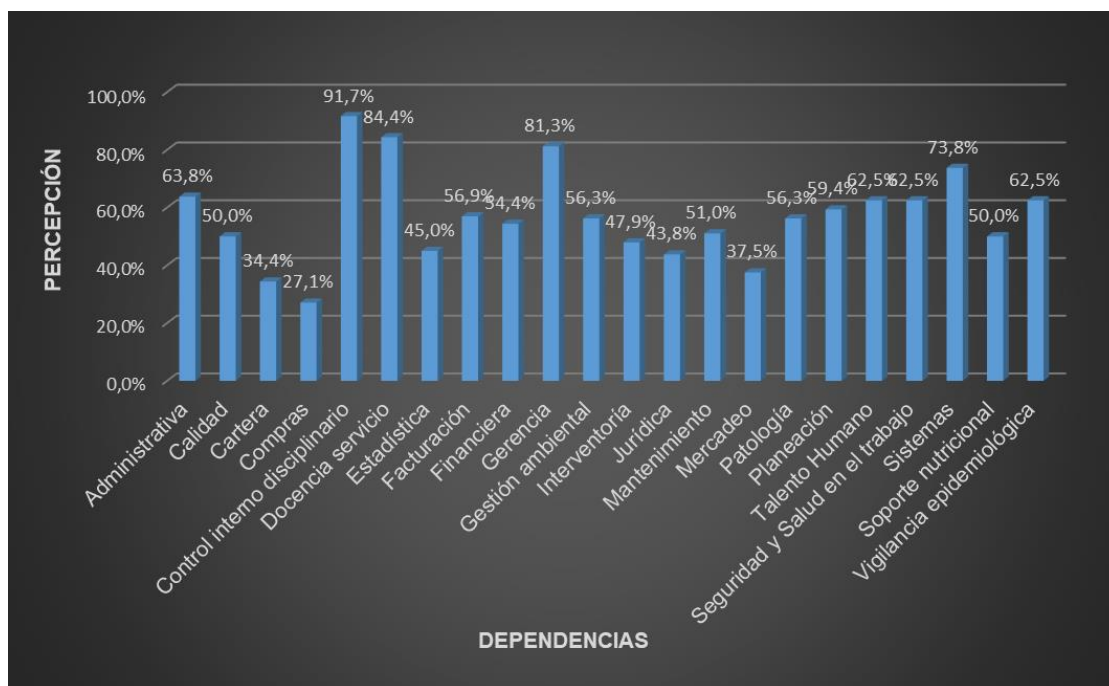


Figura 13 Variables Manejo de Crisis por Dependencia



Si se centra la atención en el nivel de aceptación de los trabajadores respecto al manejo que la institución y sus líderes en particular le han dado a la situación actual de pandemia por Covid-19. Se refleja que un número considerable de dependencias se ubican en promedios por debajo de la media, lo que lanza la consideración de que están poco satisfechos con la gestión que se le ha dado a la situación y, adicional a ello, que se han sentido afectados de forma significativa por este fenómeno en la relación con sus jefes inmediatos, la interacción con sus compañeros y el clima laboral que perciben.

Entre las mencionadas áreas se encuentran Calidad (50,0%), Cartera (34,4%), Compras (27,1%), Estadística (45,0%), Facturación (56,9%), Financiera (54,4%), Gestión ambiental (56,3%), Interventoría (47,9%), Jurídica (43,8%), Mantenimiento (51,0%), Mercadeo (37,5%), Patología (56,3%), Planeación (59,4%) y Soporte nutricional (50,0%). Lo que proyecta de forma visible la atención inmediata que se le debe otorgar al manejo actual de la crisis en procura de aportar de forma significativa a los empleados y finalmente mejorar el nivel de aceptación que tienen frente a la misma.

Desde otro punto de vista, se presentaron dependencias con porcentajes bastante satisfactorios, lo que podría aportar en la búsqueda de alternativas de mejora para las otras áreas, entre estas se sitúan Control interno disciplinario (91,7%), Docencia y Servicio (84,4%) y Gerencia (81,3%), áreas que por el contrario manifiestan sentirse conformes con el tipo de liderazgo que han recibido durante la crisis y significativamente menos afectadas en sus relaciones interpersonales y clima organizacional.

### *Correlaciones generales.*

A continuación, se describen los tipos de correlaciones entre cada uno de los ítems de variables que componen el instrumento. Se destacan relaciones entre el liderazgo transformacional y clima organizacional, al igual que en liderazgo transformacional y variables de resultado con índices de correlación del 0,907 y 0,955 respectivamente. Lo anterior, motiva a pensar que los resultados que el equipo de trabajo muestre tienen una relación directa con la calidad del liderazgo que se ejerza en la organización, además, si el liderazgo ejercido es positivo, el clima laboral será idóneo para la ejecución de las labores del personal a cargo.

Tabla 17

#### *Correlación General por Constructos de Variables*

		Clima Organizacional	Liderazgo Transformacional	Variables de Resultado	Manejo de Crisis
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	1	,907**	,889**	,002
Liderazgo Transformacional		,907**	1	,955**	-,027
Variables de Resultado		,889**	,955**	1	,019
Manejo de Crisis		,002	-,027	,019	1

**Nota.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### *Correlaciones Bivariadas.*

La correlación entre las variables que componen los constructos de clima organizacional y liderazgo transformacional, refleja una alta relación con respecto al ambiente laboral percibido por los empleados; esta afirmación se construye a partir de los resultados que muestra la tabla número once, de los cuales se destacan tres variables, como los son la comunicación interna, la motivación y el reconocimiento por la labor; estos se construyen principalmente a partir de una

excelente ejecución por parte del líder de la consideración individual, la estimulación intelectual, la influencia idealizada, la inspiración motivacional y la tolerancia psicológica; en siguiente nivel y no menos importante, denotan que la facilitación por el cambio y el reconocimiento por la labor son variables que se ven influenciadas por la percepción que los colaboradores tienen del líder con respecto a cómo él, les incentiva al logro de objetivos enfocados en el cumplimiento de la misión y la visión de la institución.

Tabla 18

*Correlación entre las Variables Clima Organizacional y Liderazgo Transformacional*

	Consideración Individual	Estimulación Intelectual	Influencia Idealizada Atributos	Influencia Idealizada Conducta	Inspiración Motivacional	Tolerancia Psicológica
Facilitación para el Cambio	,654**	,634**	,696**	,747**	,717**	,700**
Empoderamiento	,739**	,750**	,765**	,724**	,705**	,769**
Sentido de Pertenencia	,588**	,611**	,649**	,658**	,644**	,677**
Comunicación Organizacional	,564**	,585**	,610**	,638**	,622**	,599**
Comunicación Interna	,869**	,872**	,873**	,772**	,812**	,841**
Motivación	,838**	,855**	,868**	,770**	,834**	,820**
Negociación y Manejo de Conflictos	,760**	,784**	,778**	,728**	,759**	,761**
Relaciones	,809**	,834**	,831**	,728**	,764**	,763**
Reconocimiento por la Labor	,849**	,818**	,809**	,797**	,798**	,827**
Condiciones de Trabajo	,627**	,622**	,630**	,631**	,615**	,620**
Políticas y Prácticas	,554**	,571**	,574**	,639**	,588**	,609**

**Nota.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De acuerdo a los resultados de la tabla número doce, se evidencia que, para obtener los mejores resultados por parte de los empleados, se requiere que el líder trabaje al detalle la comunicación interna y la motivación, si esto se hace incentivará al equipo afectando las tres variables de resultado, que son efectividad, esfuerzo extra y satisfacción. Además, si se desea influenciar en el esfuerzo extra de los empleados, el líder deberá desarrollar sus habilidades de negociación y manejo de conflictos, manejo de buenas relaciones y reconocimiento por la labor.

Tabla 19

*Correlación entre las Variables Clima Organizacional y de Resultado*

		Efectividad	Esfuerzo Extra	Satisfacción
Facilitación para el Cambio	Correlación de Pearson	,684**	,688**	,616**
Empoderamiento		,668**	,726**	,728**
Sentido de Pertenencia		,616**	,633**	,651**
Comunicación Organizacional		,607**	,648**	,502**
Comunicación Interna		,803**	,862**	,800**
Motivación		,829**	,891**	,835**
Negociación y Manejo de Conflictos		,734**	,803**	,717**
Relaciones		,763**	,825**	,712**
Reconocimiento por la Labor		,729**	,812**	,775**
Condiciones de Trabajo		,706**	,692**	,496**
Políticas y Prácticas		,609**	,585**	,482**

**Nota.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

A continuación, se puede observar una correlación lineal muy baja del clima laboral con respecto al manejo de situaciones en momentos de crisis, cabe resaltar que, de las once variables

de clima organizacional, la variable sentido de pertenencia es la que más aporta valor al manejo de crisis. Sin embargo, cinco de las once variables de clima tienen índices negativos indicando correlaciones negativas, las cinco restantes son muy cercanas lo que evidencia que no existe relación lineal.

Tabla 20

*Correlación entre las Variables Clima Organizacional y Manejo de Crisis*

		Manejo de Crisis
Facilitación para el Cambio	Correlación de Pearson	,031
Empoderamiento		,037
Sentido de Pertenencia		,135
Comunicación Organizacional		,030
Comunicación Interna		-,023
Motivación		,034
Negociación y Manejo de Conflictos		-,075
Relaciones		-,065
Reconocimiento por la Labor		-,095
Condiciones de Trabajo		-,006
Políticas y Prácticas		,021

**Nota.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De acuerdo a la siguiente tabla se pueden observar resultados que confirman el hecho de que, si se desea obtener resultados altamente efectivos por parte del personal, se requiere de la ejecución de actividades, creencias y hábitos que hagan parte de un liderazgo transformacional.

Esta tabla muestra un resultado muy favorable para la correlación entre variables, pues se demuestran índices superiores al 0,8.

Tabla 21

*Correlación entre las Variables Liderazgo Transformacional y de Resultado*

		Efectividad	Esfuerzo extra	Satisfacción
Consideración Individual	Correlación de Pearson	,800**	,861**	,834**
Estimulación Intelectual		,851**	,884**	,853**
Influencia Idealizada Atributos		,842**	,900**	,868**
Influencia Idealizada Conducta		,861**	,823**	,825**
Inspiración Motivacional		,844**	,870**	,880**
Tolerancia Psicológica		,814**	,856**	,899**

**Nota.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

A continuación, se observa cómo algunos de los elementos básicos del liderazgo transformacional no influyen en la percepción del manejo de crisis que se relacionó en el instrumento a través de las últimas cuatro preguntas. Se encuentra que variables como consideración individual, estimulación intelectual y tolerancia psicológica no son de alto impacto para el manejo de la situación causada a partir de la pandemia por Covid-19, mientras que, influencia idealizada atributos, influencia idealizada conducta e inspiración motivacional si tienen algo de correlación en nivel bajo.

Tabla 22

*Correlación entre las Variables Liderazgo Transformacional y Manejo de Crisis*

		Manejo de Crisis
Consideración Individual	Correlación de Pearson	-,088**
Estimulación Intelectual		-,085**
Influencia Idealizada Atributos		,012**
Influencia Idealizada Conducta		,008**
Inspiración Motivacional		,012**
Tolerancia Psicológica		-,012**

**Nota.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### ***Regresión lineal.***

Tabla 23

*Regresión Lineal entre Variables de Clima Organizacional y Liderazgo Transformacional*

		Coeficientes <sup>a</sup>			
Modelo	Coeficientes no Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Error Estándar	Beta		
(Constante)	2,615	,638		4,097	,000
Consideración Individual	,066	,105	,078	,626	,533
Estimulación Intelectual	,084	,111	,098	,755	,452
1 Influencia Idealizada Atributos	,211	,104	,257	2,018	,046
Influencia Idealizada Conducta	,195	,088	,215	2,206	,030
Inspiración Motivacional	,102	,095	,118	1,074	,286
Tolerancia Psicológica	,160	,093	,194	1,725	,088

**Nota.** a = Variable Dependiente: Clima organizacional.

La ponderación Beta corresponde a datos estandarizados que guardan relación directamente proporcional entre las variables dependientes e independientes. Lo que permite observar que las variables dependientes del constructo clima organizacional, se relacionan proporcionalmente con las variables influencia idealizada conducta, inspiración motivacional y tolerancia psicológica, adicional se puede comprobar con la significancia obtenida que es  $<0,05$ .

Tabla 24

*Resumen del Modelo con Correlación de Pearson*

Resumen del Modelo				
Modelo	R	R Cuadrado	R Cuadrado Ajustado	Error Estándar de la Estimación
1	,908 <sup>a</sup>	,825	,815	,97892

**Nota.** a = Predictores: (Constante), Tolerancia Psicológica, Influencia Idealizada Conducta, Consideración Individual, Inspiración Motivacional, Influencia Idealizada Atributos, Estimulación Individual.

La tabla anterior permite interpretar con el R cuadrado ajustado que más del 80% de los cambios que registran en el clima organizacional de la institución, obedecen a reacciones de modificación en factores del liderazgo transformacional.

***Conclusiones del capítulo.***

De acuerdo con los datos y figuras obtenidas mediante el uso de las herramientas estadísticas SPSS y Excel, se logra analizar y confirmar la validez y confiabilidad del instrumento.

Adicional a ello, se determina que todos los indicadores de las variables clima organizacional, liderazgo transformacional y variables de resultado obtuvieron porcentajes de percepción ubicados por encima del 60%, lo cual despliega un sin número de posibilidades de



mejora con el fin de potenciar y no de resolver. No obstante, la variable manejo de crisis expuso un porcentaje por debajo del 60%, motivo por el cual es un factor que requiere vigilancia e intervención.

Para el caso de la jerarquización de las variables por dependencia, se obtuvieron en diferentes áreas niveles de aceptación por debajo del 60%, lo que hace importante que la institución identifique qué acciones implementar, teniendo en cuenta que el presente documento expone qué elementos y en qué lugares existen oportunidades de mejora.

Finalmente, y teniendo en cuenta los datos y análisis de las correlaciones generales, bivariadas y regresión lineal se confirma el supuesto de que existe relación entre el liderazgo transformacional y clima organizacional percibidos por el personal Administrativo de la E.S.E Hospital Universitario San Jorge.

## Capítulo V

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 5.1 Conclusiones

- En la variable clima organizacional los indicadores que más altos porcentajes de aceptación obtuvieron, por parte de los empleados administrativos, fueron: empoderamiento, sentido de pertenencia, comunicación interna, y negociación y manejo de conflictos. Al ubicarse en la variable liderazgo transformacional, los indicadores influencia idealizada conducta e inspiración motivacional ubican los niveles más altos en las estadísticas. Para las variables de resultado el indicador mejor percibido fue satisfacción.
- Los indicadores con porcentajes más bajos de conformidad, por parte de los trabajadores administrativos, para la variable clima organizacional fueron comunicación organizacional, condiciones de trabajo, y políticas y prácticas. Para el liderazgo transformacional, el indicador estimulación intelectual. Y para las variables de resultado el más bajo fue esfuerzo extra.
- En general los constructos clima organizacional, liderazgo transformacional y variables de resultado recibieron niveles de aceptación satisfactorios, ubicados por encima del 70%. Teniendo en cuenta que al mejorar algunos de sus indicadores más bajos se tendrá un impacto positivo sobre ellos. No obstante, la variable manejo de crisis obtuvo un porcentaje de conformidad por debajo del 60%, lo que implica que es un factor que requiere de atención y trabajo inmediatos.
- Las dependencias con niveles de aceptación más bajos respecto al clima organizacional percibido fueron las áreas administrativas, docencia y servicio, y patología. Respecto al liderazgo transformacional percibido se destacan con más bajas cifras las

dependencias de mercadeo y patología. En variables de resultado se citan los niveles más bajos en mercadeo y patología. Y para el caso de manejo de crisis un número considerable de dependencias presentaron porcentajes significativamente bajos, entre ellas se encuentran calidad, cartera, compras, estadística, facturación, financiera, gestión ambiental, interventoría, jurídica, mantenimiento, mercadeo, patología, planeación y soporte nutricional.

- Según el análisis estadístico de los resultados, se confirma la hipótesis de investigación ( $H_1$ = “Las variables del liderazgo transformacional, tienen relación directa con las variables de clima organizacional”). En tal sentido, se establece que la comunicación interna, la motivación, el manejo de relaciones y el reconocimiento por la labor que ejerza el líder sobre su equipo de trabajo, redundará positiva o negativamente en su clima organizacional. De modo especial sobre indicadores como consideración individual, estimulación intelectual e influencia idealizada atributos.

- Cómo hallazgo adicional, se encuentra que las variables de resultado se ven directamente relacionadas con el estilo de liderazgo, destacándose el hecho de que la satisfacción de los empleados administrativos del HUSJ se relaciona con la tolerancia psicológica e inspiración motivacional que el líder demuestra hacia su equipo de trabajo. Lo que permite considerar que la satisfacción depende en más de un 80% a factores ajenos al trabajador. Mientras tanto se encuentra que la efectividad y el esfuerzo extra se ven estrechamente relacionados con factores intrínsecos del empleado y con variables como influencia idealizada atributos, inspiración motivacional y estimulación intelectual.

- Los resultados de esta investigación demuestran una relación significativa con la las propuestas y conclusiones de las investigaciones que se incluyeron en la sección de antecedentes de la idea, al indicar que el buen ejercicio de liderazgo transformacional que ejerce

el líder al interior de la organización, influye de manera directa en el clima laboral percibido por los colaboradores al interior de una empresa.

## **5.2 Recomendaciones**

- Es de vital importancia que el personal directivo de la institución conozca el desarrollo y los resultados de esta investigación, con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejora con respecto al clima laboral, estilos de liderazgo, logro de resultados y manejo de situaciones de riesgo.
- Identificar las áreas y las variables que obtuvieron menor puntaje, para así elaborar un plan de trabajo que motive el incremento de la percepción positiva en los empleados administrativos de la institución.
- Proponer y accionar estrategias, actividades y compromisos que permitan mejorar la apreciación interna de los empleados administrativos con respecto a los indicadores que obtuvieron índices bajos de favorabilidad. Al igual que, sostener los buenos resultados de aquellos que obtuvieron índices sobre el 80%.
- Estimular la participación de los empleados en este tipo de estudios, convenciéndoles de que a través de estas herramientas se pueden lograr resultados que aumenten su nivel de bienestar individual, colectivo y social.
- Vincular a los directores de área y comprometerlos a dar acompañamiento a futuras investigaciones, persuadiéndoles de que con este tipo de contenido se pueden llegar a formar equipos de alto desempeño, que aporten al cumplimiento de la misión y la visión institucionales.

- Incentivar el uso de las herramientas tecnológicas al interior de la institución, con el fin de minimizar tiempos de respuesta y márgenes de error, así como contribuir al equilibrio ambiental del planeta, minimizando el uso de papel y otros materiales contaminantes.

## Bibliografía

- Aburto Pineda, H. I., & Bonales Valencia, J. (2011). Habilidades directivas: determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 41-49.
- Acosta, B., & Vanegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista IIPS*, 163 - 172.
- AEA Business School. (Abril de 2015). *Instituto Nacional de Contadores Públicos Colombia*.  
Obtenido de Instituto Nacional de Contadores Públicos Colombia:  
<https://www.incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Guia-de-liderazgo-transformacional.pdf>
- Agudelo Loaiza, R. D., Echeverry Ríos, C., Echeverry Moreno, C. L., Beltrán Cárdenas, W., & Moreno, M. A. (2017). Clima organizacional en un hospital público de Quindío Colombia. *Cuadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional*, 461-467.
- Alcaldía de Pereira. (23 de Octubre de 2019). *Alcaldía de Pereira*. Obtenido de Alcaldía de Pereira: <http://www.pereira.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Informacion-del-Municipio.aspx>
- Bonet Morón, J., & Guzmán Finol, K. (31 de Agosto de 2015). *Banco de la República - Colombia*. Obtenido de Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional:  
[https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser\\_222.pdf](https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser_222.pdf)
- Bracho Parra, O., & García Guiliany, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 165-177.
- Corte Constitucional. (3 de Agosto de 1994). *Minsalud*. Obtenido de Ministerio de salud:  
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/decreto-1876-1994.pdf>

- Cruz Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad y Empresa*, 13-32.
- Espinoza Quiroz, P. A. (2016). *Universidad de Sao Pablo*. Obtenido de Escuela de Enfermería: [https://teses.usp.br/teses/disponiveis/7/7140/tde-17052017-103849/publico/Tesis\\_Final\\_Pilar\\_Espinoza\\_corrigida.pdf](https://teses.usp.br/teses/disponiveis/7/7140/tde-17052017-103849/publico/Tesis_Final_Pilar_Espinoza_corrigida.pdf)
- Franco Durango, L. V. (16 de Mayo de 2018). *Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de Repositorio Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17525>
- Gonzales Reyes, J. V., Paredes Núñez, M. A., Núñez López, R., Paredes Núñez, V., & Paredes Núñez, I. I. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigación*, 241-252.
- Hernández Gracia, T. J., & Duana Avilar, D. (2018). Estudio diagnóstico de liderazgo transformacional en personal de enfermería que labora en hospitales públicos mexicanos. *CIMEXUS*, 89-109.
- Inga Linares, Y. M., & Sayaverde Chavesta, J. O. (2018). *Universidad César Vallejo*. Obtenido de Repositorio Digital Institucional: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/33481>
- López López, I. D., Urrea Arbeláez, J., & Navarro Castaño, D. (2006). Aplicación de la teoría de restricciones (TOC) a la gestión de facturación de las E.S.E. *Innovar: Contabilidad y Finanzas*, 91-100.
- Manosalvas Vaca, C. A., Manosalvas Vaca, L. O., & Nieves Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-MINISTER*, 5-15.

- Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 118-134.
- Monje Álvarez, C. (2011). *Universidad Veracruz*. Obtenido de Red Mexicana de Investigación en Psicología Educativa: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2019/07/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Moreno Damián, J. L., & Padilla Campos, Y. (Mayo de 2019). *Universidad Peruana Los Andes*. Obtenido de Repositorio Universidad Peruana Los Andes: <http://repositorio.upla.edu.pe/handle/UPLA/729>
- Morocho Cáceres, L. M. (2010). *Universidad San Ignacio de Loyola*. Obtenido de Repositorio Universidad San Ignacio de Loyola: <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/123456789/1242>
- Oscar, B., & Barbosa, S. (2015). La nueva reforma a la salud en Colombia: el derecho, el aseguramiento y el sistema de salud. *Salud Pública de Mexico*, 433-440.
- Poder Ejecutivo Colombiano. (5 de Agosto de 1994). *Función Pública*. Obtenido de Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3356>
- Ramos Moreno, D. C. (27 de Noviembre de 2012). *Universidad Nacional Abierta y a Distancia*. Obtenido de Repositorio Institucional UNAD: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/2111>
- Rojas Galván, E. (2017). *Universidad César Vallejo*. Obtenido de Repositorio Digital Institucional: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/7091>
- Romero Vélez, E. M., Souto Anido, L., & García Rondón, I. (2018). Propuesta de procedimiento de medición del clima organizacional de servidores públicos. Caso Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-26.



- Sarmiento Villalobos, M. Á., Giraldo Villalba, L. V., & Pedreros Castillo, A. (6 de Diciembre de 2018). *UNIMINUTO: Corporación Universitaria Minuto de Dios*. Obtenido de Repositorio UNIMINUTO: <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/7177>
- Serrano Orellana, B. J., & Portalanza , A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 117-125.
- Valdez Palomino, R. (Agosto de 2018). *Universidad César Vallejo*. Obtenido de Repositorio Digital Institucional: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/29240>
- Villalobos Cerna, S. J. (2017). *Universidad Cesar Vallejo*. Obtenido de Repositorio Digital Institucional: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/7426>

## Anexos

### Anexo 1. Instrumento

#### Encuesta clima organizacional y liderazgo transformacional

<b>Información socio demográfica</b>																
Sexo	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>												
Edad	Menor de 30 años	<input type="checkbox"/>	30 a 39 años	<input type="checkbox"/>	40 a 49 años	<input type="checkbox"/>	Mayor a 50 años	<input type="checkbox"/>								
Estrato socioeconómico	Uno (01)	<input type="checkbox"/>	Casad@	<input type="checkbox"/>	Unión libre	<input type="checkbox"/>	En una relación	<input type="checkbox"/>	Viud@	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>				
Nivel educativo	Bachillerato	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	Tecnológico	<input type="checkbox"/>	Profesional	<input type="checkbox"/>	Especialización	<input type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>	Doctorado	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>
N° de hijos	Cero (0)	<input type="checkbox"/>	Uno (01)	<input type="checkbox"/>	Dos (02)	<input type="checkbox"/>	Tres (03)	<input type="checkbox"/>	Cuatro (04)	<input type="checkbox"/>	Cinco (05)	<input type="checkbox"/>	Seis (06)	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>
<b>Información socio laboral</b>																
Tipo de contratación	Cooperativa	<input type="checkbox"/>	Carrera Adm.	<input type="checkbox"/>	Libre Nomb.	<input type="checkbox"/>	Oficial	<input type="checkbox"/>	Periodo fijo	<input type="checkbox"/>	Temporal	<input type="checkbox"/>	Prest. Serv.	<input type="checkbox"/>	Provisional	<input type="checkbox"/>
Jornada de trabajo	Medio tiempo	<input type="checkbox"/>	Completa	<input type="checkbox"/>												
Dependencia																
Antigüedad	Menos de 2 años	<input type="checkbox"/>	2 a 5 años	<input type="checkbox"/>	5 a 10 años	<input type="checkbox"/>	Más de 10 años	<input type="checkbox"/>								

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1 El Hospital me mantiene informado de los cambios al interior de la Institución.					
2 Tengo autonomía para tomar decisiones en mi actividad laboral.					
3 Existe entre las personas que trabajan en el Hospital un alto sentido de pertenencia para con la Institución.					
4 Mi jefe comunica abiertamente los resultados de los procesos a los integrantes de su equipo de trabajo.					
5 Mi jefe se comunica adecuadamente con el personal a su cargo.					
6 Mi jefe deja claro cuáles son las metas esperadas y nos motiva para lograrlo.					
7 Acepto la existencia de conflictos, los asumo y trabajo en ellos.					
8 Considero que existe un buen ambiente laboral entre mis compañeros.					
9 Mis compañeros me expresan reconocimiento por el buen desempeño de mi trabajo.					
10 Considero que existe una adecuada distribución de la carga de trabajo en mi dependencia o área.					
11 Considero que existen políticas y reglamentos claros para la gestión dentro de la Institución.					
12 Mi jefe tiene en cuenta los requerimientos laborales de las personas a su cargo para el desempeño de sus funciones.					
13 Mi jefe propicia que el personal tenga iniciativa para resolver problemas.					
14 Mi jefe mantiene la calma durante situaciones de crisis.					
15 Mi jefe orienta las acciones del personal hacia un sentido de misión institucional.					
16 Mi jefe motiva a quienes integran su equipo de trabajo con nuevas posibilidades retadoras.					
17 Mi jefe utiliza adecuadamente su sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal.					
18 Mi jefe es efectivo en la gestión de recursos necesarios que permita el funcionamiento de la dependencia.					
19 Mi jefe hace que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.					
20 Me siento satisfecho trabajando en la dependencia en que laboro.					
21 Me adapto fácilmente a los cambios propuestos por la Institución.					
22 En el momento de realizar mis labores puedo elegir el método o procedimiento que considero más adecuado.					
23 Me siento importante y valioso como persona en la Institución.					
24 La Institución cuenta con canales de comunicación idóneos para mantenernos informados.					
25 Existe una buena comunicación entre compañeros en la dependencia en la que me desempeño.					
26 Me siento motivado cuando mi jefe me retroalimenta sobre los resultados de mi trabajo.					
27 Existe cooperación entre los integrantes de mi equipo de trabajo para resolver conflictos.					
28 Existe una buena relación entre el jefe y los miembros de su equipo de trabajo.					
29 Mi jefe reconoce el buen desempeño de los integrantes del equipo de trabajo.					
30 Existe un ambiente de cooperación entre los empleados de la Institución.					
31 Conozco las políticas y reglamentos establecidos por la Institución.					
32 Mi jefe tiene en cuenta las propuestas presentadas por los miembros del equipo de trabajo y las apoya.					
33 Mi jefe da autonomía a los integrantes de su equipo de trabajo para la resolución de problemas.					
34 Mi jefe nos da confianza para que sobrepasemos los obstáculos.					
35 Mi jefe toma una posición respecto a asuntos difíciles.					
36 Mi jefe expresa confianza en que las metas serán alcanzadas.					
37 Mi jefe suele apoyar a los miembros de su equipo de trabajo en los problemas que les crea algún tipo de incertidumbre.					
38 Las decisiones que mi jefe toma sobre la utilización de los recursos son efectivas para el logro de los objetivos propuestos.					

39	Mi jefe estimula a los integrantes de su equipo de trabajo para ser mejores.				
40	Me siento satisfecho(a) con el estilo de liderazgo de mi jefe.				
41	Percibo que mi jefe está comprometido en implementar los cambios planteados por la Institución.				
42	Asumo la responsabilidad de mis actos ante los errores ocasionados.				
43	Tengo un inmenso cariño y respeto por el Hospital.				
44	La forma en que comunica la Institución es la adecuada.				
45	Tengo una buena comunicación con todos los integrantes de la dependencia a la que pertenezco.				
46	Existe un ambiente motivador dentro del equipo de trabajo al que pertenezco.				
47	Se establecen conversaciones claras y respetuosas ante un conflicto.				
48	Se percibe ambiente de confianza entre los compañeros de la dependencia.				
49	Mi jefe valora las destrezas, habilidades y conocimientos de los miembros de su equipo de trabajo.				
50	Considero que existe respeto entre los empleados de la Institución.				
51	Considero que los jefes cumplen con las políticas y reglamentos institucionales.				
52	Mi jefe reconoce en los integrantes de su equipo de trabajo las distintas cualidades personales.				
53	Mi jefe fomenta la generación de nuevas ideas o proyectos dentro de su área de trabajo.				
54	Para mi jefe el bienestar del equipo de trabajo está por encima de sus intereses personales.				
55	Mi jefe clarifica el propósito central de nuestras acciones.				
56	Mi jefe muestra determinación para alcanzar lo que se ha propuesto hacer.				
57	Ante los errores, mi jefe es comprensivo y promueve la solución de los mismos de una manera adecuada.				
58	El rendimiento productivo del equipo de trabajo que dirige mi jefe es bien evaluado dentro de la organización.				
59	Existe en mi dependencia un deseo colectivo de lograr las metas y conseguir mejores resultados.				
			Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente
					En desacuerdo
					Muy en desacuerdo
60	El estilo de liderazgo de mi jefe genera un clima organizacional sano para el buen desarrollo de las actividades.				
61	Existe sensibilización previa a la implementación de los cambios administrativos generados en la Institución.				
62	Considero que tengo las competencias necesarias para el ejercicio de mis funciones.				
63	Expreso gratitud al Hospital y hablo de él en términos positivos.				
64	Percibo que la comunicación entre los directivos es la adecuada.				
65	Mi jefe mantiene una actitud amable y cordial con el equipo de trabajo.				
66	Mi jefe permite espacios motivacionales de integración y participación con los demás compañeros de trabajo.				
67	Busco colaborar en la solución de los conflictos al interior de mi dependencia.				
68	Considero que la Institución goza de buenas relaciones entre dependencias y/o áreas de trabajo.				
69	Reconozco el buen desempeño de mis compañeros.				
70	Considero que existen unas condiciones físicas adecuadas en mi puesto de trabajo (temperatura, luz, ventilación, etc.).				
71	Comparto la manera en que se ponen en práctica las políticas y reglamentos dentro de la Institución.				
72	Ante situaciones críticas de carácter personal, mi jefe presta atención a los miembros del equipo de trabajo.				
73	Mi jefe propicia espacios para el desarrollo de los integrantes del área.				
74	Mi jefe se compromete con las actividades que se emprenden en la dependencia.				
75	Mi jefe considera las consecuencias de las decisiones que se toman en la dependencia.				
76	Mi jefe centra mi atención sobre lo que hay que hacer para ser exitoso.				
77	Mi jefe es capaz de modificar sus puntos de vista después de escuchar a los demás.				
78	Mi jefe es efectivo en la asignación de las tareas a los miembros del equipo de trabajo para alcanzar los objetivos del área.				
79	En mi dependencia, cada vez que hay trabajo extra, es posible contar con los compañeros.				
80	Me siento satisfecho con las decisiones tomadas por mi jefe.				
81	La situación actual con el Covid-19 afecta el clima organizacional dentro de la Institución.				
82	La situación actual con el Covid-19 afecta la relación con mi jefe inmediato.				
83	La situación actual con el Covid-19 afecta la relación con mis compañeros de trabajo.				
84	Me siento satisfecho(a) con el estilo de liderazgo que mi jefe ha ejercido durante la situación con el Covid-19.				

## ***Anexo 2. Circular de invitación a los empleados***

Pereira, 26 de Junio de 2020

Señores

**PERSONAL ADMINISTRATIVO**

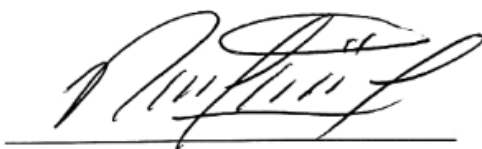
**E.S.E Hospital Universitario San Jorge de Pereira.**

En los próximos días lanzaremos una encuesta con el apoyo de estudiantes y profesores de la Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional de la Universidad Tecnológica de Pereira. El objetivo será conocer su **opinión respecto al liderazgo y clima organizacional que percibe al interior de la institución.**

Tenga en cuenta que su retroalimentación puede causar efectos positivos al interior de la entidad, y generar cambios significativos.

Agradecemos el tiempo dedicado a contestar dicha encuesta.

Cordial saludo,



Jefe Oficina Gestión Administrativa

E.S.E Hospital Universitario San Jorge de Pereira.

